د.خواجة عبد العزيز

مدخل إلى
علم النفس الاجتماعي للعمل



دار الغرب للنشر و التوزيع

د.خواجة عبد العزيز

مدخل إلى
علم النفس الاجتماعي للعمل

دار الغرب للنشر و التوزيع

خـواجـة عـبـد الـعـزيـز

مدخل إلى

علم النفس الاجتماعي للعمل

دار الغرب للنشر والتوزيع / وهران – الجزائر
الإيداع القانوني: 2005 – 1320
ردمك: 9961-54-567-2
2005

مُقَدِّمَة

منذ ظهور علم النفس كعلم مستقل بذاته وهو يحاول غزو مختلف المجالات المجاورة له بل والبعيدة عنه، فكان نتيجة ذلك نشأة علوم مشتركة عديدة تضمّ علم النفس ومجالات معرفية أخرى، فلم يعد التقليد الكلاسيكي مقبول في فصل الحقول المعرفية المختلفة، وبذلك قدّمت الإيبستمولوجية الحديثة اعتذاراتها عن الأخطاء السابقة، لأنّ مجالات العلم متداخلة يصعب الفصل بينها. ولعلّ أهمّ تخصّص نشأ من جرّاء ذلك ومنذ البدايات الأولى لتزاوج العلوم "علم النفس الاجتماعي" الذي أخذ قسطاً من علم النفس وقسطاً آخر من علم الاجتماع.

في إطار هذا العلم انبثقت ونمت فروع أخرى أكثر تخصّصاً منها علم النفس الاجتماعي للتربية وعلم النفس الاجتماعي للإعلام وعلم النفس الاجتماعي للإجرام... وغيرها من التخصّصات، ومن بين أهمّها أيضاً علم النفس الاجتماعي للعمل.

يجب الإشارة هنا إلى أنّه يصعب ايجاد مؤلفات مباشرة تحمل هذا الاسم "علم النفس الاجتماعي للعمل"، وكان لزاما على المختصّ دوماً تجميع المعارف من مجالات علم النفس الاجتماعي العام وعلم نفس التنظيم وعلم اجتماع التنظيم لفهم هذا التخصص الدقيق.

حاولت من خلال هذا الكتاب وضع لبنة أولية في هذا المجال أو المساهمة في بداية التأليف أو بالأحرى تجميع الموضوعات الخاصة بعلم النفس الاجتماعي للعمل ضمن مؤلّف مستقل، أملاً أن تساعفني الظروف لمؤلفات أخرى تضمّ كلّ واحدة منها موضوعاً دقيقاً من هذه الموضوعات. ورغم أنّ فصول هذا الكتاب كانت محاضرات جامعية، ولولا إلحاح الطلبة على نشرها لما وجدت في نفسي ما يدفعني لذلك، فإنّي حاولت تبسيطها لتكون في متناول الأكاديمي والقارئ العام، وإن اخطأت فيها فأرجو التصويب، وإن أصبت فمن فضل الله عليّ ومن تشجيع الطلبة ودفعهم لي.

أخيراً أرجو أن يساهم هذا المؤلف في سدّ الفراغ الرهيب الموجود في مكتباتنا حول هذا التخصّص الدقيق وأن يكون عوناً للطلبة والأساتذة في تكوينهم ودراساتهم ومحاضراتهم. وأسأل الله التوفيق والسداد، إنّه هو العزيز المجيد.

الفصل الأوّل

علم النفس الاجتماعي للعمل والعلاقات الاجتماعية

أولاً: علم النفس الاجتماعي للعمل

1- تعريف علم النفس

يُعرّف علم النفس بأنّه العلم الذي يتناول بالدراسة سلوك الكائن الحي وما يحمله من عمليات عقلية وديناميكية ونفسية (شعورية أو لاشعورية)، ودوافعه، وتجلياته، بطريقة علمية تهدف إلى فهم هذا السلوك وقواعده والتنبؤ بأنماطه والتخطيط له، وهو يهتم بمختلف جوانبه الشخصية والجسمية والعقلية والاجتماعية والانفعالية (خليل أحمد خليل، 1995، 280).

لكنّ الإنسان يعيش ضمن جماعة أو جماعات، ويتلقى تأثيرات من مختلف الجوانب الشخصية والاجتماعية... منذ طفولته التي يكون فيها عديم القوة إلى أن يتحمل المسؤوليات المختلفة. فالفرد يجد نفسه دوماً أمام ممارسات لها علاقة مع أفراد آخرين من جماعته ممّا حتّم عليه إيجاد علم مشترك يفهم به هذه الجوانب النفسية والاجتماعية المتداخلة.

2- علم النفس الاجتماعي:

يمكن تعريف علم النفس الاجتماعي بأنّه العلم الذي يتناول بالدراسة الفرد ومواقفه واستجاباته التي تحدّد تبعاً للعلاقات

الاجتماعية التي يمارسها ويتشكّل من خلالهـا. فهـو يـدرس الكـائن الحي باعتباره كائنـاً اجتماعيـاً يخضـع لمجموعـة مـن المنبهـات الاجتماعية الموجّهة لسلوكه ويتفاعل معهـا (خليـل عبـد الرحمـان المعايطة، 2000، 12).

يتضمّن التعريف السابق جملة من المصطلحات الأساسية أهمّها:

- **السلوك:** وهو تغير في حركة أو مستوى النشـاط فـي زمـن معين سواء كان عقلياً، أو حركياً، أو نفسياً.
- **التفاعل:** وهو عملية التأثير المتبادل بين نظامين أو أكثر.
- **كائن اجتماعي:** يعيش ضمن جماعـة يتفاعـل معهـا تـأثيراً وتأثّراً.
- **موقف اجتماعي:** مجموعة ظروف ومثيرات اجتماعية.
- **مثيرات ومنبهات:** كلّ ما يحدث في محيط الفرد من تغيـرات وتأثير ذلك على سلوك الكائن.

3- موضوع علم النفس الاجتماعي:

يتحدّد موضوع بحث علـم الـنفس الاجتمـاعي فـي "التفاعـل الاجتماعي" الذي ينبني على **منبهات اجتماعية** والتي تتضمن منبهـات مباشرة (بسيطة ومركبة) ومنبهات غير مباشـرة (بسـيطة ومركبـة).

و**استجابات اجتماعية** وتضمّ استجابات مباشرة (بسيطة ومركبة) واستجابات غير مباشرة (بسيطة ومركبة).

فالموضوع الأساس لعلم النفس الاجتماعي هو التفاعل الذي يعني التأثير المتبادل بين نسقين أو أكثر، بحيث يصبح سلوك الواحد منبهاً وسلوك الآخر استجابة ثمّ العكس في حركة مستمرة بين الطرفين، وجميع المواقف الاجتماعية تقوم على هذا النوع من العلاقة المتركزة على مثير- استجابة/ استجابة - مثير.

4- مجالات علم النفس الاجتماعي:

يهتمّ علم النفس الاجتماعي بعدّة ميادين أهمّها:

أ- التربية والتعليم: يعنى بدراسة نمو الشخصية المتكاملة الجوانب، ويمدّ المدرس بأسس فهم النمو الاجتماعي والمعرفي والعلاقات الموحدة داخل إطار العمل من مدير وموظف وهيئة التدريس والطلبة... وأهمّ موضوعاته:

- القيادة والعملية التربوية.
- تكوين أسرة المدرسة وبناؤها وتماسكها وتفاعلها.
- الاتجاهات الاجتماعية داخل المدرسة.
- دور الجماعات في النظام والضبط.
- الجماعات التربوية والصحية النفسية في المدرسة.

- المدرسة من حيث هي وحدة اجتماعية وتربوية.

ب- الصحة النفسية والعلاج النفسي: دراسة الأسباب الاجتماعية للأمراض النفسية، وأهم موضوعاته:

- الفقر والبيئة الضاغطة.
- الحروب.
- الأقليات وحوادث الشغب.
- سوء التوافق الاجتماعي.
- الانحرافات والعدوانية.
- الإجرام.

ج- الخدمة الاجتماعية: تهدف إلى حياة أفضل للفرد والجماعة، وضمان التوافق مع مختلف الجماعات المحيطة. وأهم موضوعاته:

- أنواع الجماعات وبناؤها وترقيتها...
- عمليات التنشئة الاجتماعية والنمو الاجتماعي.
- سيكولوجية القيادة والتغير الاجتماعي.
- دراسة الأمراض الاجتماعية المختلفة.

د- الإعلام والعلاقات العامة: تهتم بتأثير الإعلام والعلاقات العامة بين الفرد والجماعة وتوعية الجماهير ورفع الروح المعنوية للمواطن. وأهمّ موضوعاته:

- الاتصال الاجتماعي ووسائل الإعلام.
- فعالية الدعاية وتأثيراتها
- دراسة الرأي العام، وطرق الاستطلاع.
- العلاقات العامة ودورها في عملية الاتصال.

و- **الإنتاج:** يهتم خاصة بمجال الصناعة والعمل وأهمية العلاقات الإنسانية بين العمال والتفاعل كما يتناول موضوع العلاقات بين الإنتاج والمشرفين ومشاركة العمال في التخطيط والإشراف. وأهم موضوعاته:

- التدريب واختيار الكفاءات الخاصة بالعمل.
- مشاكل الغيابات ودوران العمل.
- العلاقة بين المشرفين والإداريين والعمال.
- الروح المعنوية وتأثيرها في الرضى المهني.
- ديناميكية الجماعات الرسمية وغير الرسمية داخل المؤسسة.
- اتجاهات العمل.

هـ- القوات المسلحة: وأهم موضوعاته:

- السلوك العسكري للأفراد والوحدات في السلم والحرب.
- العلاقات والتفاعلات الداخلية في النسق العسكري.
- الحرب النفسية.
- القيادة العسكرية والجماعات.

- الشائعات، الدعاية، التعصب...

5- تطوّر علم النفس الاجتماعي للعمل:

نشأ هذا العلم نتيجة احتكاك روافد مجموعة من المجالات المعرفية أهمّها: الفلاسفة الاجتماعيون، رواد الأنثروبولوجيا، علماء التطوّر والنمو وعلماء الاجتماع، وعلماء النفس وغيرهم. وأهمّ **الرواد الأوائل** الذين ساهموا في إنشاء هذا العلم:

1- **تارد** E.Tarde: اهتم هذا الرجل القانوني الفرنسي بقضايا الجريمة واعتبر "التقليد" أو المحاكاة أساس العمليات الاجتماعية والتفاعل الاجتماعي في كتابه: دراسة في علم النفس الاجتماعي.

2- **لوبون:** بدراسته "الجمهور" (روح الاجتماع) استطاع إعطاء نظرية عن سيكولوجية الجماهير مستعيناً بالطب العقلي في ذلك.

3- **روس** E.A.Ross: مركزاً على التأثيرات الاجتماعية ودورها في إنشاء الطفل خاصة قضية "السلف" وكيف تمارس قوتها علينا.

4- **وليام ماكدوجل:** مستنداً على الغرائز والدوافع باعتبارها أساس التفاعل الاجتماعي مصنّفاً هذه الغرائز إلى سبع تقابل كلّ

واحدة انفعالاً معينا. (نفور/خوف، تدمر/تقزز، استطلاع /تعجب، مقاتلة /غضب، حنو /حب، انصياع /خضوع، تأكيد الذات /زهو).

ثمّ بدأت الأساليب المنهجية من تجريب وقياس وملاحظات تـزداد تدريجياً وتظهر النظريات الأساسية في هذا العلم. وأهمّ الموضوعات التي عالجها تاريخياً:

- **الخمسينيات:** الجماعة وتأثير العضوية فيها وسمات الشخصية.
- **الستينيات:** العدوان والعنف والتجاوب والحب.
- **السبعينيات:** الخلفيات المعرفية للسلوك الاجتماعي، وتأثير البيئة على الفرد.
- **الثمانينيات:** الاتجاهات، والعدوان، والاندماج، والبعد الاجتماعي، وعمليات الجماعة من قيادة واتخاذ القرارات والمساعدة الاجتماعية والفروق الفردية...
- **التسعينيات:** وسائل الإعلام الجماهيري، التطرف الديني، العنف، الجماعات الضاغطة...



ثانياً: العلاقات الاجتماعية

1- العلاقات الاجتماعية وأركان الموقف الاجتماعي:

يستند مفهوم العلاقات الاجتماعية على الأركان الأساسية للموقف الاجتماعي، فإذا لاحظنا فردين يلتقيان لاشكّ أنّنا سندرك وجود:

- علاقة بينهما.
- تأثير الواحد في الآخر.
- إدراك الواحد لموقف الآخر.

فأركان الموقف الاجتماعي بالتالي ثلاثة هي:

- العلاقات الاجتماعية التبادلية.
- التفاعل الاجتماعي.
- الإدراك الاجتماعي.

لكن ما العلاقة بين هذه الأركان بالعلاقات الاجتماعية؟

تعتبر العلاقات الاجتماعية التبادلية من أهمّ موضوعات علم النفس الاجتماعي المعاصر، فكلّ مواضيع هذا العلم – تقريبا –تصدر من العلاقات الاجتماعية وتعود إليها أو تدور حولها. وقد ذكّر روس منذ عام 1908 أنّ العلاقات الاجتماعية هي المحور الرئيس لجميع مجالات الدراسات العلمية الجادّة في هذا العلم.

فهي ترتبط طيلة حياته به وهو مضطر لذلك، كما تؤثر في سلوكه وذهنيته داخل المجتمع، وهنا يفرّق بعض المفكرين بين "العلاقات البشرية" التي تتضمّن مختلف العلاقات الناجحة والفاشلة، البدائية والراقية، و"العلاقات الإنسانية" التي هي أكثر التصاقاً بالعلاقات الناضجة والناجحة.

وتقوم العلاقات الإنسانية بشكل عام أو داخل التنظيم على مجموعة من الحقائق النفسية والاجتماعية المثبتة إمبريقياً أهمّها:

- كلما قلّت علاقات الاتصال في الجماعة قلّ تفاهمها وتفاعلها.
- كلّ علاقة تحمل مثير واستجابة، مرسل ومستقبل
- كلّ جماعة تحمل دلالات دقيقة لمثيراتها واستجابتها، تكوّن نظام قيمي يحدّد ما هو مرغوب وما هو مرفوض.
- نظام التنبيهات والاستجابات يحدّد نسق التوقّعات واحتمال التنبؤ بالسلوك مسبقاً.
- الجماعة أوسع من مجرد الأفراد المكوّنين لها، فهي تقوم على نظام العلاقات المحدِّد لها لا على طبيعة أفرادها.

2- العلاقات، التفاعل والإدراك الاجتماعي:

من أكثر المفاهيم استخداماً في مجال علم النفس الاجتماعي، وهما مرتبطان ارتباطاً شديداً حتّى نكاد لا نجد الواحد إلاّ بوجود

الآخر، فالعـــلاقة هي الصلة التي تربط شخصين أو أكثر، أمّا التفاعـــل فهو التغير الذي ينـــشأ في هذه الصلة من خلال التأثير والتأثّر المتبادل.

يتمّ تحليل "التفاعل الاجتماعي" من خلال تحليل السلوك الصـــادر عن الفرد في موقف اجتماعي ما باعتباره استجابة لمثير صـــدر عـــن شخص آخر والذي يصبح بدوره مثيراً للاستجابة المقبلة، فالمثير يتحوّل إلى استجابة وتتحوّل الاستجابة إلى مثير، وتتناوب ردود الأفعال بطريقة متلاحقة تعكس عملية التفاعل. كنقد محمّد لصديقه إســـماعيل وغضـــب إسماعيل على محمّد، الذي يحرّص اعتذار محمّد، وحين يعتذر محمّـــد يبتسم إسماعيل، هكذا يمضي السلوك على هذا النـــوع مـــن التفاعـــل. فدراسة التفاعل هنا تقوم على ملاحظة التغيّرات الحادثة فـــي مظـــاهر السلوك وتحولها من فرد لآخر، لأنّ التفاعل أساس العلاقة الاجتماعيـــة ولكلّ فرد رصيد من أنماط السلوك تظهر أثناء علاقته بالآخر.

وقد تزايد الاهتمام بقضية الإدراك الاجتماعي بداية من الستينيات بعيداً عن كونه عملية عقلية مجرّدة. كما تطوّر من مجرد أخذ رأي فرد في فرد أو جماعة أو التعليق على صور يراها إلى ملاحظة ما يحـــدث من إدراك اجتماعي خلال التفاعل بـــين فـــردين أو أكثـــر ودراســـتها وتحليلها.

من ذلك – مثلاً – ما قام به "**كندون**" Kendon في كتابه: Some functions of gaze direction in social interaction, act psychological, 1967 حين سجّل حديث فردين طلب منهما التعرّف على بعضهما فلاحظ أنّ الابتسامة تقوم بدور الترحيب في بداية اللقـــاء كما تقوم بدور التوديع في الفراق، وأنّ العبوس يدلّ على محاولة فهـــم الآخر والتركيز في حديثه، إضافة إلى تعبيرات لفظيـــة وغيـــر لفظيـــة أخرى كنبرات الصوت، ويعتمد كلّ ذلك على تحليل ما يدركه الواحـــد عن الآخر، وكيف يدركه... ولا يجب الاعتماد على ملامح الوجه فقـــط كما فعل الروّاد الأوائل، إنّما يجب التركيز على كلّ الملامح الأخرى.

فلا يهم أن يدرك "أ" الفرد "ب" على أنّه طويل أو قصير بـــدين أو نحيف أو أبيض أو أسود... لكن كيف يدرك "أ" الفرد "ب" فـــي تفاعلـــه داخل المنظمة أو خارجها، أي كيف يؤثر في شخصيته وكيف يتأثر به، واتجاهات كلاهما في التفاعل وسماتهما الانفعالية ليستنتج كيف ومتـــى يغضب؟ كيف ومتى يسالم؟ كيف ومتى يعترض؟ كيف ومتى يوافق؟... وهكذا، فالإدراك بهذا عملية اجتماعية معقّدة.

فالفرد – مثلاً –لا يقول بشكل مباشر أنّني أشـــعر نحـــو "فـــلان" ببرودة عاطفية، إنما غـــالباً ما يخفي مـــا يـــبطن خاصـــة إذا تعلـــق الموضوع بمسؤول أو مصلحة مادية معينة داخل المؤسّسة، بـــل علـــى

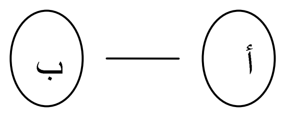
الفرد أن ينفذ لحقيقة الآخر ليعرف ذلك، عن طريق فهم متى يُقبل عليه ومتى يبعد عنه، ومتى يتكلّم ومتى يصمت وما هي المجموعات التي يتعامل معها أثناء حضوره، وهل يستمر ذلك خارج المؤسّسة أم لا؟... فالإدراك وراء كلّ تفاعل ناجح أو فاشل.

3- مستويات العلاقات الاجتماعية:

للعلاقات الاجتماعية عدّة مستويات لعلّ أهمّها:

1- **العلاقات اللاتبادلية:** وتتم بوجد "أ" ووجد "ب" دون وجود تفاعل اجتماعي حقيقي، فلا نكاد نجد أي تفاعل بينهما، مثال ذلك وجود فرد جانب فرد آخر أثناء العمل على ماكنة معينة دون الحديث بينهما، أو فرد يدخل المنظمة ومروره بجانب مكتب معين دون سابق معرفة لبعض موظفيه.

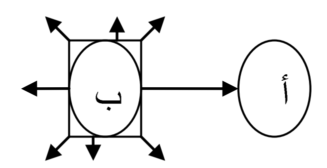
الشكل رقم (01): يمثّل العلاقات اللاتبادلية.



2- **علاقات الاتجاه الواحد:** ويكون ذلك بتأثير "أ" في سلوك الفرد "ب" دون تأثر "ب" بسلوك "أ"، ويتمّ ذلك خاصة في السلوكات النمطية التي لا تحتاج إلى اتصالات مباشرة، مثال ذلك مشاهدة برنامج تلفزيوني تدريبي وتأثير صاحب البرنامج "أ" في المشاهد "ب"

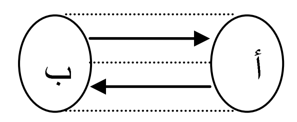
دون تفاعل حقيقي، أو قــراءة ســيرة شخصــية معيّنــة، أو صــور الشخصيّات...

الشكل رقم (02): يمثّل علاقات الاتجاه الواحد.



3- **العلاقات شبه التبادلية:** وجود علاقة بين "أ" و"ب" ضمن إطار محدّد مسبقاً ونمط مرسوم لا يخرج عنه، فتبدو العلاقات وكأنّها تفاعلية لكنها هي في الأصل شكلية فقط. مثال ذلك الاستعراضات العســكرية، حيث نلاحظ تواجد أفراد جنب بعضهم يعضا ضمن نظــام محــدّد دون وجود تفاعل حقيقي، أو ممثّلي المسرح ضمن سيناريو محدّد مسبقاً.

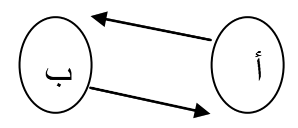
الشكل رقم(03): يمثّل العلاقات شبه التبادلية.



4- **العلاقات المتوازية:** تزامن وجود فردين في موقــف واحــد، يحاول "أ" أن يؤثّر في "ب" لكن دون جــدوى ويحاول "ب" التأثير في "أ" لــكن دون جــدوى أيضاً. ومثــال ذلك وجود عاملين فــي مــــكتب

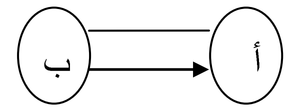
واحد وانشغال كلّ واحد بعمله مع محاولة كلّ منهما الحديث مع زميليه دون أن يسمعه. أو في بعض الحـالات المرضـية خاصـة مـرض "الشيزوفرينيا" حيث يتحدّث المرضى مع بعضهم دون أن يعي الواحد ما يقوله الآخر لأنّ كلّ واحد مشتغل بعالمه الخاص به.

الشكل رقم (04): يمثل العلاقات المتوازية.



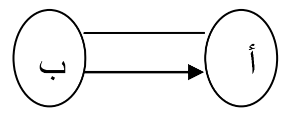
5- **العلاقات المتبادلة غير المتناسقة:** تـزامن وجـود "أ" و"ب" واعتماد استجابات "أ" على سلوك "ب" دون اعتماد سـلوك "ب" علـى سلوك "أ". مثال ذلك مقابلات التوظيف المحدّدة الأسئلة مسبقاً فـــ "ب" مقيّد بأسئلة محدّدة أمّا "أ" فيستجيب ويتأثر بـــ "ب". فهذه العلاقات غير متناسقة وأحيانا تصبح "شبه متبادلة" إذا كانت الأسئلة غير محدّدة.

الشكل رقم (05): يمثّل العلاقات المتبادلة غير المتناسقة.



6- **العلاقات المتبادلة:** هي أعلى صور التفاعل الاجتماعي، حيث يتزامن وجود الطرفين مع تبادل مستمر بينهما وتأثير الواحد في الآخر.

الشكل رقم(06): يمثل العلاقات المتبادلة.



4- قياس العلاقات الاجتماعية "السوسيومتري Sociométrie":

أ- تعريف القياس وأهدافه: يعرّف القياس بأنّه إصباغ المعلومة أو الشيء مقداراً كميّا وفق معيار محدّد بدرجات ووحدات متّفــق عليهــا، وهذا يضمّ:

- العملية في حدّ ذاتها.
- أدوات القياس.
- الوحدات والمعايير المستعملة.
- نتائج القياس.

ويهدف القياس في الدراسات النفسية الاجتماعية إلى ما يلي:

- معرفة الأوزان والكمّ.
- التقويم وإعطاء كلّ شيء مكانته.
- تقوية مواطن القوة وتفادي مواطن الضعف.
- متابعة الإشراف.

أمّا أهمّ الأسس التي يعتمد عليها القياس النفسو- اجتماعي فهو:

- قياس كلّ ما هو قابل للقياس، وكلّ مقدار يمكن قياسه.
- وضع نموذج لسلوك واحد يمثل جميع السمات المشتركة.
- استخدام الأساليب الإحصائية الحسابية في القياس.
- وجود وحدات متساوية لكل صفة مثل: الوحدات الثنائية: (نعم/لا) (صح/ لا) (أقبل/ ارفض) (أحبّ/ لا أحبّ)... أو الوحدات الثلاثية: (موافق1/ سيان0/ لا أوافق-1)، أو الوحدات الخماسية: موافق جدا/ هام جدّا (+2)، موافق/هام (+1)، حياد/سيان (0)، أرفض/غير هام (1)، أرفض جدّا/ غير هام قطعاً (-2)، أو الوحدات السباعية: هام جدّا (+3)، هام إلى حدّ ما (+2)، هام(+1)، سيان(0)، غير هام(-1)، غير هام إلى حدّ ما (-2)، غير هام تماماً (-3)، أو غيرها.

ب- تعريف "السوسسيومتري" ونشأته: يعني القياس الاجتماعي، وهو مشكل من كلمتين: Socio (اجتماعي)، وMetry (قياس). فالكلمة الأولى لاتينية أصلها Socius ، والثانية يونانية أصلها Metrum، وهذا القياس ليس مجرد اختيار فقط إنّما وسيلة فنية لتحديد موضعات بعينها. ويعود ظهور المحاولات الأولى لاستعمال الاختبار السوسيومتري إلى سنة 1916 حين كان يُطلب من الأفراد اختيار زميل لهم في حوار

ثنائي، ثمّ تطوّرت هذه الطريقة سنة 1923 إلى الأسئلة الموجّهة للأطفال لاختيار آباء غير آبائهم الحقيقيين.

لكنّ النشأة الحديثة لهذا القياس تعود إلى الكتاب الذي نشره "**مورينو**" J.L.Moreno[1] بعنوان: "من الذي سيبقى؟ Who shall survive?" بأمريكا سنة 1934. وتمّ تطوير هذا القياس بفضل أبحاثه المختلفة حتّى أنّه خصّص دورية علمية باسمها سنة 1936، كما يعود سبب انتشار هذه الطريقة إلى بساطتها وخصوبة النتائج التي يصل إليها الباحث من خلالها.

---

(1)- ولد جاكوب مورينو J.L.Moreno في رومانيا وعمل في استراليا، ألّف مجلداً باللغة الألمانية عن "الدعوة إلى المقابلة" Invitation to meating عام 1914. وساهم في دراسة بعض المجتمعات المحلية بفينا، وفي عام 1925 هاجر إلى الولايات المتّحدة الأمريكية، و أجرى عدّة اختبارات سوسيومترية على مختلف شرائح المجتمع خاصة تلاميذ المدارس الخاصة وأصدر على ضوئها كتابه المعروف "لمن سيكتب البقاء" Who shall survive? عام 1934. وأثر في مفكرين أمثال "لاندبرج Lundberg ودود Dood". فتح عام 1942 هو وزملاؤه معهد السوسيومتري في نيويورك. ثمّ أشرف على جريدة السوسيومترية The journal sociometry منذ عام 1937، وأصدر عام 1947 Journal sociatry يعالج فيها الجماعات المفكّكة، والتي تغيّر عنوانها منذ عام 1950 ليصبح العلاج النفسي الجماعي Group Psychotherapy.

وقد عرفت مؤسّسة "**جاكوب مورينو**" السويومترية بأنّها:

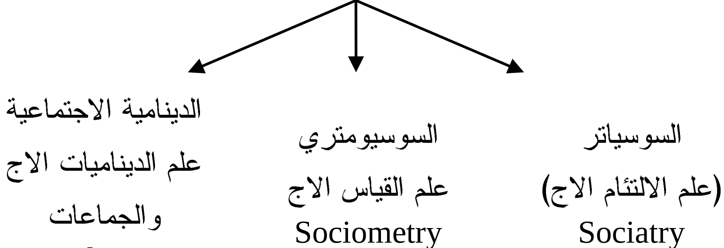
- تحديد قوانين التطوّر الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية.
- تفسير صور البناء الداخلي للجماعات.
- دراسة الجماعات كوحدة كلية.
- ربط الكلّ بالجزء في الجماعة والجزء بالكلّ.
- الاهتمام بكلّ جزء في حدّ ذاته.

إلاّ أنّه في الأصل يركز على العلاقات التي تربط بين الأفراد خاصة. فهو أداة لقياس مقدار التنظيم الذي تعبر عنه الجماعات الاجتماعية، والرائز السوسيومتري هو تلك الأداة التي تساعد في قياس مستوى التنظيم الذي تتمتع بها جماعة اجتماعية ما. ويقول "**أتوكلينبرغ**" «إنّ السوسيومتريا التي تلحّ على أهمية "الانتخاب" في السلوك البشري إنّما تمثّل طريقة للبحث بغية دراسة بنية الرهوط والعلاقات بين الفردية لأعضاء هذه الرهوط» (أتوكلينيرغ، 1965، 164).

وتعتمد هذه الطريقة على أن يُطلب من أفراد الجماعات الصغيرة اختيار فرد معيّن بالنسبة له تبعاً لصفة معيّنة ومحدّدة، ثمّ يتمّ ترجمة هذه النتائج إلى "شبكة من العلاقات الاجتماعية" يرمز فيها لكلّ فرد بدائرة واتجاه الاختيار بسهم من الذي يختار إلى المُختار، كما يمكن تسجيل هذه النتائج على شكل مصفوفات تبيّن خلاياها نتائج الاختيار.

فالسوسيومتري موضوع بحث ونظرية وطريقة تحليل، بقدر ما هي أداة لجمع البيانات، يستند على "التلقائية والإبداع"، وهو "نسق فرعي لعلم القوانين الاجتماعية" الذي يركز على الدراسة الرياضية للخواص السيكولوجية للسكان، فهو ليس علم اجتماع كمي إنما كمّ اجتماعي، لأنّه يركز على الجانب الاجتماعي ثمّ القياس.

الشكل رقم (07): يمثل تقسيم النسق السوسيومتري عند **مورينو**.



لكنّ القياس الاجتماعي طريقة من أجل معرفة مكانة الفرد داخل الجماعة وتماسكها وزعامتها وليست نظرية، ويتضمن ثلاثة أبعاد علمية، فلسفية، علاجية.

وطريقة تطبيق هذه الطريقة بسيطة تتمثل في طرح السؤال على أحد أفراد الجماعة والطلب منه تحديد الفرد الذي يرغب في

التعامل أو عدم التعامل معه في خاصية معينة (العمل، التسلية، الجلوس...)، وقد تتوسع مجالات السوسيومتري في أسئلته لتشمل أسئلة مثل: من تريد أن يصاحبك في مخيم صيفي، من تريد أن يصاحبك في مذاكرتك اليومية إن كان طالباً؟ العمل في ماكينات النسيج إنّ كان عاملاً؟ في المشاركة في ممارسة الهوايات ومن يشاكه فيها؟ المقعد في حجرة الدراسة؟...

كما يمكن قياس هذه العلاقات بقياس مدى الاتصال والالتقاء بين أفراد الجماعة، مثل ما فعل "لوميس" Loomis في دراسته: Theory and problem of social psychology عن التركيبة الاجتماعية لقرية صغيرة، بقياس عدد مرات الزيارات وتناول الوجبات مع بعضهم وتبادل الآلات الزراعية للحصول على صورة واضحة عن العلاقات الاجتماعية بين أفرادها.

ج- هدف القياس السوسيومتري: يفترض مورينو أنّ كلّ فرد يصبح حراً وخلاقاً حين يجد المركز الملائم له، لهذا وجب أن يحقّق ما يبديه من تفضيلات إذا استطاع تحقيقها أو إذا كان ذلك ممكناً، ويقول جننجز H.H.Jennings في كتابه sociometry in group relations: «إن نقل المعطيات السوسيومترية إلى مجال التطبيق يسير في كلّ الحالات على نفس المبدأ البسيط، وهو يجب أن يحصل كلّ فرد

على درجة قصوى من الرضا تتّفق والحدّ الأعلى من سعادة كلّ من الأفراد الآخرين والحدّ الأعلى من الحبّ المتبادل بينهم بتعبير آخر أن الهدف هو أن نوفر لكل طفل من وجهة نظره الخاصة أفضل الحلول الممكنة ولكن لما كان من الواجب إبداء نفس الاعتبار بالنسبة لكل رفاقه في الفصل فلا بد من حلّ وسط» (سول شيد لنجر، 1970، 151).

فالهدف من القياس السوسيومتري هو:

- قياس مظاهر الألفة والنفور التي تحكم اجتماع مجموعة معينة.
- معرفة التكتلات والتصدعات بداخل الجماعة.
- اكتشاف درجات الزعامة والشخصيات الفاعلة قصد انتقاء المشرفين.
- تمكين الفرد من "معرفة واضحة أصيلة" لمن يصاحبه ومن لا يصاحبه، وممّن يستعين ومن لا يستعين به...
- اكتشاف مظاهر الحياة النفسية في الحياة اليومية ومدى تماسك الجماعات وهذه إحدى أهداف علم النفس الاجتماعي.
- تنظيم الجماعة وإعادة بنائها على أسس نفسية اجتماعية، والجمع بين أفرادها لا على أسس إلزامية إنّما على قواعد علمية وحلّ مشاكلها.
- قياس العلاقات بين الفرد والفرد، وبين الفرد والجماعة، وبين الجماعة والجماعة وذلك من أجل معرفة مكانة الفرد.

– تحديد "الذرة الاجتماعية" المميزة للفرد أي نمط التجاذب والتنافر بين الفرد وغيره وقد تكون هذه العلاقة فعلية محقّقة في الواقع أو مرغوب فيها أي يسعى الفرد لتحقيقها.

ويرى **مورينو** أنّ دراسة شبكة العلاقات الاجتماعية وسيلة تكشف عن مدى تنظيم الجماعة وتكوينها الداخلي، ويجب إعادة كشف هذا القياس في فترات متعاقبة على نفس الجماعة لفهم بنيتها الداخلية الحقيقية لا المؤقتة.

د– شروط الاختبار السوسيومتري: الشروط التي يجب أن تتوفر في الاختبار السوسيومتري كما حدّدها تتمثل فيما يلي:

– وجود جماعة صغيرة دقيقة وتعيين حدودها لفهم طبيعتها.

– إعطاء حرية اختيار الأفراد أو نبذهم بالعدد الذي يشاءون، رغم أن الشائع لا يتعدى ثلاثة أفراد وفي أقصاها خمسة.

– تحديد نوعية الاختيار أو النبذ أي النشاط الذي يرغب الفرد أن يشارك فيه زميله أو لا يشاركه وأن يكون هذا النشاط ذو معنى ودلالة بالنسبة له لا أن يكون الاختيار مفتوحا.

– استخدام نتائج الاختبار في إعادة بناء الجماعة، مع علم الأفراد أن اختيارهم سوف يستخدم لصالحهم وفي دفع نشاطهم إلى الأمام.

– ضمان سرية الاختيار وحريته..

- ملاءمة الأسئلة لمستوى الأفراد (أطفال، راشدين...).
- التأكد من أن المبحوثين فهموا السؤال بنفس المعنى.

ونشير هنا إلى وُجوب اختيار مقياس الاختبار بدقة والذي يمتاز بمجموع خصائص تجعل منه اختباراً سليماً، تتمثّل في:

- وضوح طبيعة النشاط والموقف.
- أن يكون المبحوث مألوفاً لدى أعضاء الجماعة.
- العمومية وفحص عوامل ومحددة.
- أن تمرّ من خلال علاقات أساسية ودائمة.
- يتجنب الاختيارات المحرجة.

هـ- السوسيومتري والشبكة الاجتماعية: يتطلّب الاختبار السوسيومتري تحديد اختيارات الأفراد لبيان ارتباطات الأفراد بموقف الجماعة ونشاطها وقد يكون الاختيار عاماً أو خاصاً، وحاول "**كريسويل**" J.H.Griswell التفرقة بين السيكومتري والسوسيومتري واعتبر الأول بداية لما يفعله الثاني.

وتشكل أنماط الاختيار من/ وإلى شبكة العلاقات الشخصية والتي يطلق عليها اسم "البناء السوسيومتري" من خلال وضعها على شكل رسم بياني Diagram "السوسيوجرام" يرمز للأعضاء بدوائر ومثلثات، يتمّ توصيلها بخطوط تمثّل الاختيارات، مما يعكس البناء الداخلي للجماعة.

تمثل الشبكة "الأواصر" التي تربط بين الأفراد والخطّ الشبكي خبرة نامية بين فردين أو أكثر تتولّد من اتصال مستمر يجد دلالته في حياة الفرد ويتدرّج في مستويات متعدّدة من السلبية إلى الايجابية، وكلّ عملية تنتج علاقة لدى فرد هي بالتوازي عملية لدى الفرد المقابل، فهي نظام موضوعي للعلاقات، وقد تتشكل شبكات متعدّدة داخل شبكات أوسع منها في تنظيم جغرافي "سوسيو–نفسي" معقد.

الأصل في الاختيار عدم تحديد العدد، لكنّ الشائع ضبطه بـ 03 وفي أقصى الحالات بـ 05، فإن كان الهدف تبسيط العملية فيجب اختيار فرد واحد، ومن أجل وضع "الشبكة الاجتماعية" يجب:

- أن نرمز لكلّ فرد بدائرة.
- نضع داخل كلّ دائرة رقم الفرد.
- نرمز للاختيار بخطّ.
- نرمز لاتجاه الاختيار بسهم معيّن.
- نصل بين الدوائر المختلفة بعد ذلك.

ومن خلال ذلك نصل إلى شبكة محدّدة، بهذا نلاحظ وجود ذرّات اجتماعية وأنوية لمجموعة من الأفراد إضافة إلى أفراد يحيطون بها، كما نلاحظ علاقات مباشرة وأخرى غير مباشرة.

و- شروط أسئلة الاختبار السوسيومتري: أهمّ شروط صياغة الأسئلة السوسيومترية:

- وضوح السؤال وبيان المقصود منه.
- تحديد السؤال ضمن موقف جزئي معين.
- الصياغة السهلة للسؤال لغوياً دون إطالة أو إيجاز بما يتناسب مع مستوى أفراد الجماعة.
- بساطة وقصر السؤال.
- حرية اختيار الفرد للإجابة...
- وضع إجابات متدرجة.

وأهمّ الإجراءات المساهمة في نجاح الأسئلة السوسيومترية:

- التقديم بالتمهيد الشفوي لبيان أهمية القياس وأهدافه.
- ضمان الحوار والمناقشة مع أفراد الجماعة.
- توزيع الاختبارات مكتوبة.
- توفير الجوّ الملائم لإنجاح العملية تنظيمياً.
- إعطاء فترة كافية للإجابة.
- بعد الإجابات يتمّ تبويبها وتصنيفها مباشرة.
- معالجة النتائج إحصائياً بالبيانات والمخططات.
- تحليل النتائج.

- تقديم توصيات تنظيمية وتوجيهية لجوانب ضعف الجماعة .

ز- أنواع العلاقات السوسيومترية: كشفت عدّة دراسات سواء لمورينو أو لغيره نماذج سوسيومترية متعدّدة داخل المؤسّسات، أهمّها:

1- **الأزواج:** أزواج من الأفراد بينهم رغبة متبادلة أو جاذبية متبادلة ويسمى أيضاً الاختيار المتبادل.

2- **المثلثات:** جماعات ثلاثية الأفراد بينها علاقات متبادلة.

3- **السلاسل أو الشبكات:** وهي جماعات أكبر من الزوجية والثلاثية بينها علاقات.

4- **النجوم** (Star): استخدمه مورينو للدلالة على من يحصل على أكبر قدر من الاختبارات لبيان القادة الرسميين أو غير الرسميين في البناء السوسيومتري.

5- **المعزولون** (Isolée): وهم الأفراد الذين لا يشاركهم أحداً من أفراد الجماعة ولا يقبلون بأعضاء الجماعة وتنعدم الاتصالات بهم، فهم لا يحصلون على أيّ اختيار رغم أنّهم أعضاء فيزيقيون في الجماعة وتأخذ العزلة صوراً عديدة منها:

- عزلة بسيطة بأن لا يكون الفرد موضع الاختيار ولا الرفض كما لا يختار ولا يرفض.
- اختيار الفرد لأعضاء من خارج الجماعة مع عدم اختيارهم له.
- اختياره لأفراد من خارج الجماعة مع أنّهم هم لا يختارونه.
- شكل مثلث يختار فيه الأفراد أنفسهم لكن الجماعة تنبذهم.
- وجود زوج معزول.
- شخص معزول ومنبوذ ونابذ ينبذ الجماعة وتنبذه.

6- **المهمل** (Néglige): يُختار من البعض لكنه مهمول من طرف الأغلبية.

7- **المنبوذ** (Rejetée): وهو الذي يحصل على اختيارات عكسية في الاختيار أو سلبية فالمعزول لا يجذب أي علاقات إيجابية، إنّما المنبوذ كلّ علاقاته سلبية فهو يلفت الجماعة لكن لفتاً سلبيا نابذاً.

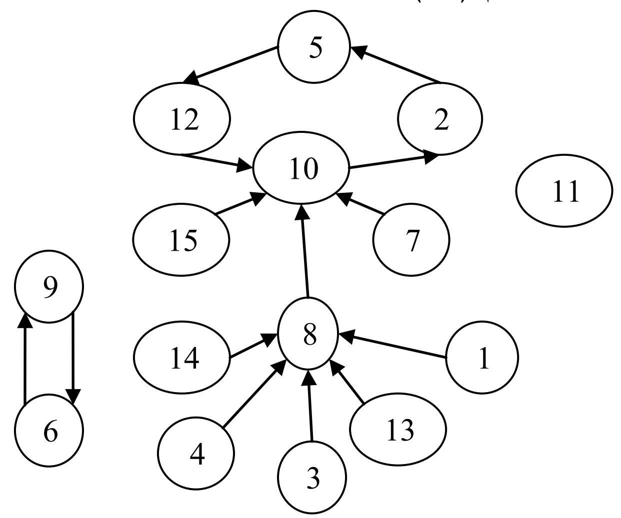
8- **الزمرة السوسيومترية:** اختيار مجموعة لبعضها بعضاً، بأن تشكّل مجموعة فرعية، وتحمل أيضاً مصطلحات أخرى مثل: الانشقاق السوسيومتري، مثلث الاختيار، مثلث النبذ، مربع النبذ، مربع الاختبار، دائرة الاختيار...

كما نجد عدّة أنواع أخرى للعلاقات الاجتماعية سوسيومترياً لعلّ أهمّها يتمثّل في الشكل التالي:

مثال:



شكل رقم (08): يبيّن شبكة اجتماعية لـــ 15 طالباً.



تنتج من هذا الشكل العلاقات التالية:

أ- **العلاقات المتبادلة:** وهو تبادل العلاقة بين فردين تأثيراً وتأثّراً (في المثال العلاقة بين 09 و06)، وانتشار هذا النوع داخـــل الجماعـــة يضعفها، وأدنى درجات التماسك حين تنحلّ الجماعة كلّها إلى جماعات ثنائية. وتعتبر العلاقات الثنائية الوحدة الأولى في الدراسات الخاصة بعلم النفس الاجتماعي وهي أبسط وأصغر الجماعات.

ب- **العلاقات المركزية:** اختيار مجموعة لفرد واحد في المثـــال: 01، 13، 03، 04، 14، نحو 08 و08، 07، 12، 15 نحو 10، وهي

تبيّن علاقات الزعامة داخل المنظمة ومدى تفوّقها، كما تبيّن الجماعات الفرعية داخلها.

ج- **العلاقات المتتابعة:** يظهر في نتائج اختيار الأفراد لبعضهم في شكل مستقيم، يساعد ذلك على سرعة تتابع الإشاعات في المنّظمة ودراستها ومعرفة أسبابها، وفي المثال: 11، 13، 08، 10.

د- **العلاقات الدائرية:** تتابع اختيار الأفراد لبعضهم مع اختلاف عن العلاقات المتتابعة حيث تعود ثانية لنفس الفرد الذي يأتي منه، ففي المثال نجد: 01، 02، 05، 12، 10. وهي تساعد في معرفة المبالغات الحاصلة في الإشاعات لأنّ الإشاعة تعود لمصدرها مرّة أخرى بعد اكتمال الدورة.

و- **العلاقات المنفردة:** يحدث في عدم اجتذاب الفرد للآخرين، في المثال: 01، 03، 04، 07، 11. ويعتبر هؤلاء على هامش المنظمة لأنّهم يختارون ولا يُختارون، ويدلّ ذلك على عدم توافقهم أو قصورهم في التوافق وقد يؤدي إلى سلوك لا سوي.

ح- **المصفوفة السوسيومترية:** وهي عبارة عن جدول أو مخطط يضم الأرقام الدالة على الأفراد أفقياً ووعموديا بنفس الترتيب، ويكتب

الرقم 1 في الخانة الدالة على الاختيار الإيجابي والرقم −1 في الخانـــة الدالة على الاختيار السلبي (النبذ)، والصفر في عدم الاختيار.

جدول رقم (01): يمثّل نموذج لمصفوفة سوسيومترية.

الفاعل / ترتيب سوسيومتري	01	02	03	04	05	06	07	08	09
01	/	0	1+	1−	1−	1−	0	1−	0
02		/	1−	1−	1−	1+	1+	1−	1+
03	0	0	/	1+	1+	1+	1+	1−	1−
04	1+	1+		/	1+	1−	1+	1−	1−
05	1+	1+	1+	1−	/	1+	1−	1−	1−
06		1−	1−	1+	1+	/	1+	1−	1−
07	1+	1−	1+	1+	1−	1−	/	1−	1−
08	1+	1+	1+	1−	1−	1+	1−	/	1+
09	1+	1−	1−	1+	1+	1−	1−	1−	/

فلا تكفي الشبكة الاجتماعية للتحليل إنّما يجب وضعها على شـــكل مصفوفة تبيّن اختيارات الأفراد، وأهمّ المصفوفات السوسيومترية:

1- مصفوفة "**فورست**" Forsyth و"**كاتز**" Katz في بحثهما: A.Matrix approach to the analysis sociometric data preliminary report sociometry.

2- مصفوفة "**فستنجر**" Festinger في بحثه: The analysis of sociogram using matrix algebra human relation.

3- مصفوفة **البهي فؤاد السيد** في كتابه: علم النفس الاجتماعي.

ط- المعاملات السوسيومترية: تهدف المعاملات السوسيومترية إلى ترجمة التفاعلات النفسو-اجتماعية داخل المنظمة في نتائج إحصائية قابلة للتفسير، وأهمّ هذه المعاملات:

1- معامل انتشار العلاقات الاجتماعية: يهدف في حالة كبر المجموعة نسبيّاً إلى معرفة مدى خصوبة التفاعل الاجتماعي فيها وانتشاره. ويشترط في الاختبار عدم تقيد الفرد بعدد معيّن في اختياره، ويحسب معامل الانتشار كما يلي:

ن = عدد أفراد الجماعة

النهاية العظمى = ن (ن-1).

$$\text{معامل انتشار} = \frac{\text{مجموع العلاقات الواقعية} \times 100}{\text{ن (ن-1)}}$$

مثال:

جماعة رباعية عدد أفرادها = 04 ، مجموع العلاقات الواقعية = 09

$$\text{معامل انتشار العلاقات الاجتماعية} = \frac{9 \times 100}{4\,(4-1)} = 75\ \%$$

2- معامل استمرار الجماعة: يقاس الاستمرار بمـــدى عضـــوية أفرادها، فكلّما تمّ تغيير أفرادها ضعف استمرارها، ولقياس هذا المعامل يقترح "**هارتشون**" Hartshorne المعادلة التالية:

ق = عدد أفراد الجماعة قبل تغيّرها.

ب= عدد أفرادها بعد التغيّر.

س= عدد الذين قاوموا التغيّر.

$$\text{معامل استمرار الجماعة} = \frac{2\,\text{س} \times 100}{\text{ق} + \text{ب}}$$

مثال:

عدد أفراد الجماعة قبل التغيير ق = 06

- الأفراد المفقودين = 02 ، المتبقى من الأفراد س = 04
- المنضمّون من الجدد = 06 ، العدد الجديد للأفراد ب = 10

$$\text{معامل استمرار هذه الجماعة} = \frac{2\times4 \times100}{6+10} = 50\%$$

3- معامل التماسك الداخلي: تنقسم الجماعة داخل المنظمة حسب تماسكها إلى جماعة داخلية وجماعة خارجية، تحكمها افتراضات هي:

- كلّما زادت العلاقات الداخلية الموجبة زاد تماسكها الداخلي.
- كلّما زاد توجّه الأفراد إلى الخارج تشتّتت علاقاتهم الداخلية.
- كلّما وُجد أفراد من الخارج تتجّه علاقاتهم للداخل زاد التماسك.
- نجد ثلاثة أنواع من العلاقات الموجبة: داخلية /داخلية، داخلية /خارجية، خارجية /خارجية.

ويحسب بالتالي معامل التماسك الداخلي كما يلي:

د = العلاقات الداخلية ، هـ = علاقات داخلية –خارجية

ل = علاقات خارجية –داخلية، ن = عدد أفراد الجماعة الداخلية.

م = أفراد خارج الجماعة لهم علاقة بأفراد الجماعة الداخلية.

معامل التماسك الداخلي = $\frac{م(د+ل)}{ن\ هـ}$

مثال: - عدد أفراد الجماعة الخارجية م= 01،

- أفراد الجماعة الداخلية ن= 06
- عدد العلاقات الداخلية – الداخلية، د= 17،
- عدد العلاقات الخارجية – الداخلية، ل= 12
- عدد العلاقات الداخلية الخارجية، هـ = 06

معامل التماسك الداخلي = 1 (17 + 12)/ 6×6 = 0.8

وكلّما كانت القيمة العددية أقلّ من 01 كان التماسك ضعيفاً، مع دراسة العناصر الجديدة في التماسك من الخارج في كلّ مرّة.

3- معامل توافق الفرد مع الجماعة: يعكس هذا المعامل مدى إقبال أو نفور أو حياد الفرد من جماعته. ويتطلّب هذا المعامل صياغة أسئلة الاختبار حيث تعطى للفرد كلّ قائمة الجماعة ويسجّل أمام كلّ واحد موقفه منه حيث يرمز بـ: الألفة بـ = +1، النفور بـ = -1، والحياد بـ = 0، ثمّ يوضع كلّ ذلك على شكل مصفوفة عمودها الفرد الذي يختار وسطرها الفرد المختار ثمّ ما يقابل كلّ فرد من الاختيار.

الجدول رقم (02): يمثل اختيار 5 أفراد

الفرد الذي يختار	الفرد المختار					المجموع
	01	02	03	04	05	
01	/	1+	1−	1+	1+	2
02	1+	/	1+	0	1−	1
03	0	1+	/	1+	1+	3
04	1−	1+	1+	/	1+	2
05	1+	1+	1+	1+	/	4
المجموع	01	04	02	03	02	12

ويتمّ حساب معامل توافق الفرد مع الجماعة كما يلي:

ن = عدد أفراد الجماعة

المعامل = المجموع الجبري لعلاقات السطر الدال على الفرد × 100

ن−1

مثال: نجد معامل توافق الفرد 04 مع أفراد الجماعة كما يلي:

معامل التوافق = 2 × 100 = 50%

5−1

4− معامل توافق الجماعة مع الفرد: لقياس مدى توافق الجماعة مع الفرد من حيث القبول أو النفور أو الحياد، بدل استخدام السطر في معامل توافق الفرد مع الجماعة تُستخدم أعمدة المصفوفة في توافق الجماعة مع الفرد، لأنّ العمود يدلّ على مدى توافق كلّ فرد مع الآخر.

وبالتالي نحسب معامل توافق الجماعة مع الفرد كالتالي:

المعامل = المجموع الجبري لعلاقات العمود الدال على الفرد × 100

ن−1

مثال:

نجد معامل توافق الجماعة مع الفرد 04 كما يلي:

معامل التوافق = 3×100 = 75%

5−1

5- معامل مكانة الفرد: وتقاس مكانة الاختيار السوسيومتري بـــ:

المكانة السوسيومترية: عدد الاختيارات الحاصل عليها الفرد

عدد أفراد الجماعة – 1

6- معامل التجانس: ويقاس تجانس الجماعة كما يلي:

تجانس الجماعة = عدد الاختـــيارات المتبادلـــــة

عدد الاختيارات المتبادلة الممكنة

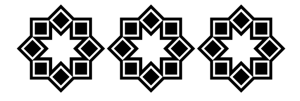
7- المعامل التأثيري: ومن أجل معرفة مدى تـــأثير الفـــرد فـــي الجماعة نحسب المعامل التالي:

المعامل التأثيري = هــَ (يتراوح بين 0 و01)

هــ – 1

هــَ = عدد الاختيارات التي حصل عليها الفرد.

هـــ = عدد أفراد الجماعة.



الفصل الثاني

القيّادة واتخاذ القرارات

أولاً: القيّادة

1- تعريفها:

للقيادة عدّة تعاريف أهمّها:

– **أردواي يتد** Ordway Tead: قدرة التأثير على جماعة ما من أجل التعاون وتحقيق مجموعة أهداف تزيد في حيويتها.

– **بيجورس** I.W.Bigors: عملية التأثير المتبادل بين مجموعة أفراد لتوجيه السلوك نحو غاية مشتركة رغم الاختلافات.

–**ستوجديل** Stogdill (1950): الجهد المبذول للتأثير في أنشطة الجماعة وإعدادهم لهدف مشترك.

– **كوهن** Kohn: نوع من القدرة أو مهارة التأثير على المرؤوسين وجعلهم يرغبون في أداء ما يحدده القائد وإنجازه.

– **عمر ماهر** محمود: قوة السيطرة على إدارة العمل الجماعي الكلي داخل الجماعة وتولي مسؤولية التصريف في شؤون أعضائها وتوجيههم نحو هدف ما.

– **عبد الغفار حنفي:** «فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحدّدة لهم بكل حماس وإخلاص، ومن وجهة نظر النتائج فالقيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه» (عبد الغفار حنفي، 1997، 529).

- التأثير في الأفراد خلال موقف معين للوصول إلى هدف يتماشى مع قيم المجتمع ومعاييره السائدة، وفن معاملة الطبيعة البشرية والتأثير فيها.

و نجد بالتالي داخل القيادة عنصرين هما:

- التسليم بقدرة القائد على تحفيز المجموعة على العمل.

- ميل التابعين واستجابتهم وقناعتهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم.

أمّا القيادة الإدارية فهي «مجموعة من الخصائص والقدرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادراً على التوجيه والإشراف... وهي عبارة عن "قوة" يستمدها الرئيس من مصادر متعددة وبوساطتها يمكنه إحداث التفاعل بينه وبين مرءوسيه، بشكل يكون معه قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكاتهم ومشاعرهم وتوجيهها الوجهة التي يريدها ويرغبها ويجعلهم يطيعون أوامره وتعليماته وينفذونها عن رغبة ومحبة واقتناع... والقيادة الإدارية "صفة" يجب أن يتحلى بها الرئيس لنقول عنه أنّه قائد... رئيس يمتلك السلطة الرسمية إلى جانب صفة القيادة» (عمر وصفي عقيلي، 1997، 378).

2-أهمية القيادة وأدوارها:

تكمن أهمية القيادة في:

- ضمان ائتلاف الجماعة وتجانسها.
- تقريب وجهات النظر والربط بين الآراء المختلفة.
- توجيه الجماعة باعتبار القائد الشخصية المعنوية لها.
- حماية الجماعة من التصدعات الداخلية والخارجية.
- إعطاء قوة للجماعة ومساعدتها لتحقيق أهدافها.

وتحمل القيّادة على عاتقها مجموعة من المهام أهمّها:

- دراسة حاجة الأتباع والسعي في تحقيقها قدر الإمكان ممّا يتطلب توفير الحوافز لتحقيق هذه الرغبات المادية والمعنوية.
- بثّ روح التعاون في الفريق وجعله فريقاً واحداً.
- إشراك الأتباع في اتخاذ القرار.
- العدالة والموضوعية في تعاملها مع الأتباع لضمان ثقتهم.
- مساعدة الأتباع في تخطي عقباتهم وتنمية مواهبهم وقدراتهم.
- ضمان الاتصالات وتشجيعها داخل المنظمة.
- التوزيع المتوازن للعمال حسب قدراتهم وإمكانياتهم.

3-أركان القيادة:

من خلال التعاريف السابقة نجد أن أهمّ أركان القيادة هي:

أ- القائد: بكلّ ما يحمله من خصائص وسمات تساعده على تحقيق أهدافه (نمط القيادة، القدرة على تحمل المهمة، الذكاء، القدرة على التوافق، الدافع للإنجاز، الخصائص الفيزيولوجية، طول القائد وعمره في الجماعة).

ب- الموقف: البيئة والوظائف والأهداف والظروف التي تساعد على تحقيق الأهداف المرغوبة، وهي تتغير بتغير الوضعيات.

ج- الأتباع: وكلّ ما يحملونه من خصائص ودوافع وإمكانيات (القدرة، الخبرة، التدريب، الحاجة إلى الاستقلالية، المعتقدات المتعلقة بالقيادة، إدراك القائد).

د- المناخ التنظيمي: وتضمّ كلّ العناصر والعوامل الموجودة في المنشأة ذات التأثير على إمكانيات تحقيق أهداف التنظيم من تماسك واستقرار وتوازن ومرونة وفعالية، ويشمل المناخ التنظيمي أيضاً الأهداف، والسياسات، والقواعد، والنظم والإجراءات، والهياكل التنظيمية والقيم والعادات والمشاعر والانفعالات والعلاقات الإنسانية والأساليب والتقنيات...

والقيادة الفعّالة هي محصلة تفاعل كلّ هــذه العناصــر الأربعــة، والقدرة على تنمية الأفراد في قدراتهم الذاتيــة مــع الســيطرة علــى خصائص الموقف والمناخ التنظيمي بهدف تحقيق أهداف محدّدة.

4- مصادر القيادة:

يستمد القائد قوته من عدّة مصادر أهمّها:

1- **السلطة الرسمية:** قد تكون القانون أو التفويض والتــي مــن خلالها يكتسب قوة الطاعة والامتثال والعقوبة.

2- **الشخصية:** الصفات التي يمتاز بها في ذاته كالصفات الحسنة من أمانة وإخلاص وثقة بالنفس واتزان وغيرها.

3- **المهارة الفنية أو التخصصية:** إلمامه بالعمل وقدرته على حلّ المشكلات وقوة التأثير في الآخرين وخبراته ومعارفه الفنية، فكلّها تولّد الشعور بالأمان عند المرؤوسين لأن الفرد ذو المهارة العالية قادر على الفعل الجيد.

4- **المهارة الفكرية:** القدرة على الحكم السليم للأشياء.

5- **المهارة الإنسانية:** القدرة على التعامل الحسن مــع الأتبــاع وكسب ثقتهم ورفع معنوياتهم والتمكّن من فن التعامل مع الآخرين.

وهذه الصفات ذات بعد تكاملي فيما بينها، والقائد الناجح هو الذي يتوفر فيه الحد الأدنى من هذه الصفات.

5- نظريات القيادة:

أ- نظريات السمات والخصائص:

تفسر هذه النظرية القيادة وفعاليتها على أساس السمات والخصائص والمواصفات التي يحملها القائد، وتعتمد عليها الإدارات لاختيار المديرين الجدد، لكننا نجد اختلافات شديدة بين الباحثين ضمن هذه النظرية خاصة ما يتعلّق بالمؤهلات والشروط الخاصة بالقائد داخل المنظمة. وأهم الخصائص التي يجب أن يحملها القائد باعتباره مديراً ومسيراً هي:

1- **القدرة على التحفيز والتشجيع:** وتتضمن:

- القدرة على إلهام التابعين له في العمل.
- الرفع من معنويات العامل من الأداء المتوسط إلى الأداء المرتفع ومن المرتفع إلى المميّز.
- الحثّ على الإخلاص والتفاني في العمل.

2- **القدرة على الاتصال:** ويتم ذلك من خلال:

- وجود قدرات اتصالية عالية.
- القدرة على نقل الفكرة وتوصيلها بكفاءة (الذكاء الاتصالي).
- القدرة على التواصل الشفهي والكلام المقنع كما بين ذلك ستوجديل في دراسته.

3- **القدرة على الإقناع:** وذلك بـــ:

- القدرة على إيصال القاعدة بأهداف المنظمة.
- بث الثقة في الأفراد وإقناعهم بذلك.
- القناعة الذاتية عنده بالأهداف التي يسعى لتحقيقها ليتمكن من إقناع الآخرين بها.

4- **غرس الثقة في الآخرين:** ويتم من خلال:

- مساعدة المرؤوسين ونصحهم في مجال العمل.
- التعرف على مشاكلهم وانشغالاتهم.
- إشعار المرؤوسين أن القائد هو الشخص الذي يلجؤون إليه للحديث عن انشغالاتهم كما يشعرهم بآدميتهم داخل الشركة.

5- **تفويض السلطة والثقة في المرؤوسين:** ويضمّ:

- التعرف على جوانب القوة والضعف في المرؤوسين.
- الإيمان بإخلاص الأتباع وولائهم وتعاونهم وتوقع الأحسن.
- الحساسية والقدرة على التمييز بين العامل الجيــد وغيـــره، فكما تقول **فيدلار** Fiedler أن القائد الناجح لديه القدرة والكفاءة على أن يكون مدركاً حساسًا أعلى من غيره.

6- **القدرة على اتخاذ القرارات:** من خلال:

- جمع المعلومات والحقائق من مختلف جوانب المواقف.

- اتخاذ القرارات الملائمة، والتفكير باستمرار وبسرعة في الإجراء الفعال الذي يجب اتخاذه وتنفيذه.

وقد حوت هذه النظرية عدّة النظريات فرعية، أهمّها:

1- نظرية الرجل العظيم: وهي من أقدم النظريات حيث ترتكز على الأسس الوراثية للقيادة، فذوو المواهب والقدرات غير العادية هم قادة في كلّ المواقف مهما كانت أو اختلفت، لأن القيادة وراثية في أصلها. وأهمّ زعماء هذه النظرية فرانسيس **جالتون** Galton الذي جمع عدداً كبيراً من البيانات الإحصائية والوراثية لإثبات هذا التصوّر.

2- نظرية السمات المتكاملة: ترى أنّه يجب توفر سمات متكاملة في شخصية القائد جسمية وعقلية وانفعالية واجتماعية، فالقيادة سمة موحّدة بغض النظر عن الموقف أو الثقافة، وهذه السمات يمتلكها القائد بالولادة، فالفرد قادر على الوصول إلى ما يشاء متّى توفرت لديه القدرة والمثابرة.

أهمّ السمات العامة التي ركز عليها **ستوجديل** Stogdill في بحثه: Personal factors associated with leadership عام 1948 هي:

1- **السمات الشخصية:** وجد **بارتردج** Pqrtridge (1934) أنّ معامل الارتباط بين المركز القيادي وحسن الهندام ورشاقة المنظر قوي،

وتوصل **آكرسون** Ackerson إلى وجود ارتباط بمعدل قوي بين القيادة عند الأولاد واتساخ الثياب وقبح المنظر، كما وجد **دنكرلي** Dunkerly (1940) أن اختيار الطالبات للقيادة في الدور الاجتماعي مرتبط بقـوّة بحسن المنظر وأن اختيارهن في المجالات العلمية والدينية لا يختلـف كثيراً، وأثبتت دراسات **بلنجراث** Bellingrath (1930) الارتباط أيضاً بين القادة والحيوية في النشاط.

2- **السمات العقلية المعرفية:** الذكاء أساسي لمواجهـة المشـاكل وإيجاد الحلول، فالجماعة تختار أقدرها على ذلك، والتفوّق يزيـد فـي كسب أفراد جدد، ولا يجب على القادة أن يفوقوا أتباعهم فـي الـذكاء بشكل كبير كي لا يصبح ذلك عائقاً، وترى **هولنجورت** Hollingorth (1942) أن نمط القيادة لا يجب أن يزيد عـن الأتبـاع فـي الـذكاء والقدرات الذهنية بـأكثر من 30 نقطة.

3- **السمات الانفعالية:** القادة يتصفون بالنضج الانفعالي والثقة في النفس والاتزان الداخلي. فقد بينت **ريتشارد سون** و**هانارلت** (1944) أنّ القادة عند الطلاب في الجامعات يحصلون على درجات عالية من الثقـة في النفس من خلال اختبار **برنرويتر**. ووجد **كوكس** Cox (1966) أنّ القادة الكبار يتميّزون بالثقة في النفس ومعرفة النـاس، والميـل إلـى السيطرة والرغبة في التسلط أمام الآخرين.

وتوصل **دريك** Drake (1944) إلى معامل ارتباط يقدر بـ 0.59 بين التقدير والثقة في النفس والمكانة القيادية، وعلى القائد التحلي بالاتزان الانفعالي والاستجابة بروية للمثيرات وتقبل النقد دون إثارة، لأن القائد الذي يفقد الشعور بالأمان يعجز عن اتخاذ القرارات الصحيحة.

4- **السمات الاجتماعية والنفسية:** القائد أميل إلى الانبساطية وروح الفكاهة والمرح مع الأتباع، ويتميز من الناحية النفسية بأنّ له مجموعة من الحاجات النفسية لا يمكنه إشباعها إلاّ باتخاذ دور القائد في الجماعة حسب **كرتش** Krech و**كرتشفيلد** Cruchfield، ومن هنا ينشأ مبدأ السيطرة.

ورغم أهمية هذه النظريات إلاّ أنّها تجاهلت عدّة جوانب:

- لم تحدد الأهمية النسبية وأوزان كلّ خاصية من الخصائص.
- تجاهلت تأثير المرؤوسين على القائد ودوره.
- لم تفرق بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وبين السمات الضرورية للحفاظ على ذلك المركز.
- تجاهلت العوامل البيئية وتأثيرها في تنمية القيادة واستمراريتها.
- الخلط بين ما يجب أن يكون عليه القائد وما هو فعلي وواقعي.

ب- النظريات الموقفية:

تستند هذه الطروحات إلى مدخل النظرية البيئية للقائد، فالقائد يظهر متى توفرت له ظروف معينة وتهيأت لمساعدته على ذلك، فإمكانيات الفرد وقدراته غير كافية إنّما يجب توافر مواقف مناسبة وظروف محددة. يرى **ستوجديل** Stogdill أن العضوية في الجماعة تجعل من الفرد قائدا متى توفرت الشروط الملائمة، ذلك لأنّ أي عضو في الجماعة قد يصلح قائداً في موقف معين وقد لا يصلح أن يكون قائدا في موقف آخر، فالقائد في الحرب لا يصلح للقيادة في السلم.

ويرى أيضاً **ستوجديل** Stogdill أن التحليل المنطقي للقيادة لا يمكن أن يحصر ذاته في القائد إنّما يجب التطرّق لتحليل المواقف. ويقول **بافلاس** A.Bavelas أنّ التعرف على القادة يتمّ إلى حدّ كبير من خلال المراكز الاستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الاتصالات، أكثر ممّا يعتمد على السمات الشخصية.

ويرى **فيدلر** Fiedler في دراساته أنّ فعالية القيادة تحدّد من خلال علاقاته مع الجماعة التي تشمل العوامل الموقفية التالية:

- نفوذ المركز.
- نمط العمل أو المهمّة.
- العلاقة المباشرة بين القائد والجماعة.

أمّا **وفورد** Wofford (Manggerial Behavior) فقد حدّد عام 1971 خمس عوامل موقفية تؤثر في القيادة ومستقبلها هي:

- درجة مركزية اتخاذ القرار.
- درجة تعقد التنظيم.
- حجم التنظيم.
- هيكل جماعة العمل ذاتها وترتيبها.
- المستويات الاتصالية وطبيعة الاتصال.

ويعاب على هذه النظرية أنها لا يمكن أن تفصل بين سمات الفرد والمواقف، ويجب أن يتحقق التفاعل بين كلّ العناصر ولا يمكن تغليب عنصر على آخر.

ج- النظريات الوظيفية:

القيادة ليست خاصية أو صفة للفرد لكن هي قبل كلّ شيء صفة الجماعة، فالقيادة مجموعة من الوظائف تقوم بها في ظروف معينة، وسمات القائد تتغير وتختلف تبعاً لخصائص الجماعة، كما أنّ الجماعة الواحدة قد تحتاج إلى قادة مختلفين وفقاً للظروف ووظيفة الجماعة في كلّ وضعية معينة، فالقيادة ليست إلا القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد على تحقيق أهدافها ومهامها.

فكل المهام تقوم بها الجماعة وحدها لتحقيق أهدافها ودور القائد شكلي في كلّ ذلك. ويقول **كاتل** Catell أن كلّ أفراد الجماعة قادة بدرجة كبيرة أو قليلة، ويختلف سلوكهم من حيث تحريك الجماعة نحو الجماعة، وأهمّ رواد هذه النظرية **كاتل** Catell و**ليبيت** Lippit.

د- نظرية ماغريغور Mc Gregor (أو نظرية X و Y):

يرى **دوجلاس مغريغور** Douglas Mc gregor أنّنا حين نحلّل السلوك الإداري القيادي (فلسفة الإدارة) نجده ينقسم إلى مقاربتين، وكلّ مقاربة تحمل افتراضات تتبني عليها، وهما مقاربتان متطرفتان:

أ- **المقاربة (X):** تقوم هذه المقاربة على الافتراضات التالية:

- يميل الفرد إلى الكسل وتجنب العمل إذا استطاع.
- نظراً لهذا الكسل وجب تطبيق وسائل صارمة من مراقبة وطرق تأديبية للتخويف من أجل تحقيق الأهداف.
- يميل الأفراد إلى تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه ويطمحون إلى الاستقرار في المقام الأوّل.

وتقوم الإدارة اليومية في جانبها الأكبر على هذه المقاربة.

ب- **المقاربة (Y):** تقوم على الافتراضات التالية:

- يجب استثمار الجهد العضلي والذهني للأفراد، لأنّ ذلك مسألة طبيعية لذا وجب توفير الراحة واللهو.

- التهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة، فلدى كلّ فرد استعداد للتوجيه والرقابة الذاتية لخدمة الأهداف التي يلتزم بها.

- تنفيذ الأهداف مرتبط بالحوافز والمكافآت المتعلقة بها.

- الفرد يتعلّم ويتمرّد وله القدرة على تحمل المسؤولية والبحث.

- يملك الأفراد القدرة على التخيل والمبادرة والابتكار في حلّ مشاكلهم التنظيمية.

- المجتمع الصناعي لم يستفد بما فيه الكفاية من القدرات الذهنية لأفراده.

تسمح هذه المقاربة بتفسير السلوك البشري في الإدارة ووضع خطة استراتيجية للتوجيه وإرضاء كلّ الأطراف سواء الأهداف التنظيمية أو الأفراد داخل المؤسسة. لكن أي الافتراضات يجب الأخذ بها؟

فالمدير لا يأخذ كليا لا بالمقاربة (X) ولا بالمقاربة (Y)، إنّما الظروف هي التي تحكم بأخذ إحدى المقاربتين دون الأخرى، واستخدام إحداها يرتبط بقياس النتائج المترتبة عنها كمياً وموضوعياً.

فإذا كان العامل غير ماهر ويحتاج إلى التـدريب كـان الأنسـب استخدام المقاربة (X)، أمّا إذا كان العامل ذو خبرة وكفاية في حرفتـه كان استخدام المقاربة (Y) هو الأنسب.

هـ- النظريات التفاعلية:

ترى هذه النظريات أن القيادة تفاعل بين كلّ من القائد والأعضاء والظروف في إطار العلاقات الاجتماعية. ودور الأعضاء هو التفاعـل أمّا القائد فهو التوجيه للوصول إلى الهدف المنشود.

و- نظرية الحلقات المتسلسلة:

القيادة الإدارية تتّجه من المدير القائد إلى المرؤوسين في حلقة من المجالات، وتنتقل السلطة من حلقة إلى أخرى تبعاً لمدراء مختلفين فـي اتخاذ القرار. ونجد حدين في مشاركة المدير والمـرؤوس فـي اتخـاذ القرار، حدّ خاص بالمدير فقط وآخر مفتوح كلياً للمـرؤوس وبينهمـا سلسلة من المراحل، وقد طـوّر هـذا المفهـوم كـلّ مـن **تينينبـوم** Tannenbaum و**شيد** Schmidt.

الشكل رقم (09): يبين الحلقة المتسلسلة من المرؤوس إلى الرئيس

المرؤوس نحو مركز القيادة — **الرئيس نحو المرؤوس**

نطاق السلطة للمدير

مجال أو نطاق الحرية للتصرف من جانب المرؤوس

يسمح المدير للمرؤوسين بالتصرف داخل الحدود التي حددها رئيسه

يحدد المدير القيود والمحددات ويطلب القرار من الجماعة

يعرض المدير المشكلة ويجمع المقترحات ويتخذ القرار

يعرض المدير قرارات مبدئية معرضة للتغيير

يعرض المدير أفكاره ويحث على المناقشة والتساؤلات

يبيع المدير قراراته

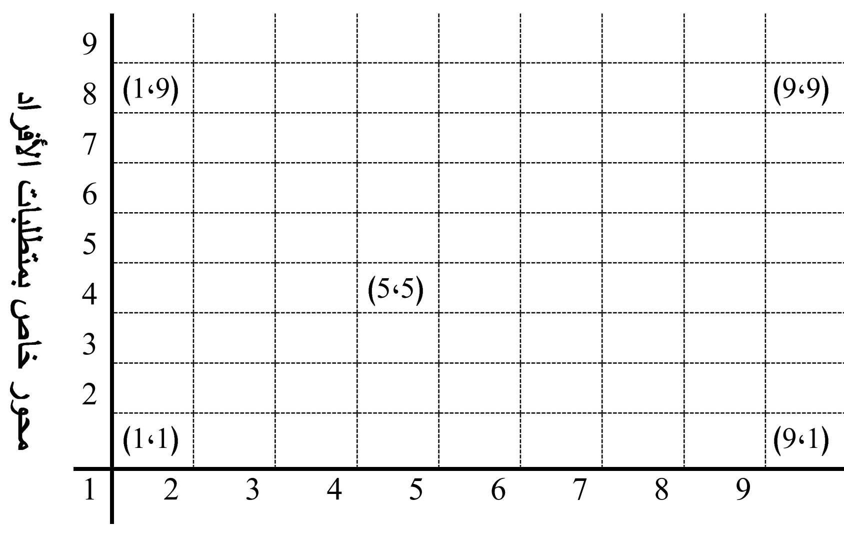
المدير يتخذ القرارات وحده ويعلنها

ز- الإدارة المتدرجة:

استعمل موتون Mouton وبلاك Blake أسلوبا للتوفيق بين متطلبات التنظيم من جهة ومتطلبات الأفراد من جهة أخرى يمكن توضيحه في الشكل التالي:



الشكل رقم (10): يبين تدرج محوري متطلبات التنظيم والأفراد



من خلال الشكل السابق يمكن أن نستنتج ما يلي:

1- **عند التدرج (1،1):** يعطي المدير الاهتمام بشكل أقل لكلّ من الأفراد والإنتاج، وتعتبر الإدارة في هذه الحالة "إدارة ضعيفة"، ويبذل الأفراد جهداً أقل لإنجاز العمل.

2- **عند التدرج (9،1):** حيث يركز المدير على النتائج مع أقل قدر من الاهتمام بالعنصر البشري، فالإنتاج مرتفع مع قدر من الاهتمام البسيط بالعامل فهي "إدارة الإنتاج".

3- **عند التدرج (1،9):** يعطي المدير الأولوية من اهتماماته للأفراد قبل الإنتاج، فالتركيز يدور حول الفرد، فهي "إدارة اجتماعية" أو "إدارة المنتدى".

4- **عند التدرج (5،5):** يحاول المدير الموازنة بين الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج، فهي "الإدارة الوسطية".

5- **عند التدرج (9،9):** يركز المدير على تحقيق أقصى الإنتاج مع الاهتمام الكبير بالعنصر البشري فهي "الإدارة المثالية أو النموذجية".

ويرى بلاك Blake وموتون Mouton أن النقطة (9،9) هي الأسلوب الفعال والأمثل في العلاقة التكاملية بين التنظيم وقيم الأفراد وحاجاتهم.

ح- الأسلوب الأكاديمي (أو الزمالة):

يعتبر هذا الأسلوب استمرارية لأسلوب التدعيم والمشاركة، ويطبق في مجال الإدارات المتخصّصة ومجال مراكز البحوث حيث تتكوّن هذه

المؤسّسات من علماء أو باحثين أو مهندسين أو استشـــاريين. وهـــؤلاء الأفراد يتصرّفون من خلال الأدوار التي يمثلونها، ويسود كلّ ذلك الجو الأكاديمي، وتعطى للأفراد درجة عالية من الاستقلالية والحريـــة فـــي مجال العمل، كما تسعى هذه الفئة إلى أن يكون لها رأياً فـــي التســـيير وخيار في المشروعات التي تقوم بها، ومن حيث حلّ المشاكل يشكّلون فيما بينهم زملاء لا رؤساء، خاصة في وجود المحفزات وسيادة علاقات الزمالة.

ط- النمط الفوضوي (التسيبي/الحرية الكاملة):

يسمى أيضاً بـــ "Laissez faire"، وهو يعطي الحريـــة الكاملـــة والمطلقة للمرؤوسين من أجل تحديد أهدافهم وأنشـــطتهم، لأنّ الأفـــراد يصلون وحدهم من خلال التجربة والخطأ إلى ما يرغبون فيه، لكنّه ينذر إيجاد هذا الأسلوب.

6- أنواع القيّادات:

نجد عدّة أنواع للقيادة أهمّها:

1- القيادة التسلطية (الديكتاتورية/الاستبدادية): أهمّ مميزاتها:

- القيادة المطلقة في يد الديكتاتور.
- القائد هو الذي يحدد أهداف الجماعة وسياستها.
- يفرض القائد على كلّ الأعضاء ما يقومون به خطوة بخطوة

- يحدّد العلاقات التي تتم بين الأعضاء.
- القائد مصدر الثواب والعقاب عن طريق الإرهاب والتخويف.
- يقلل من عملية الاتصال والتواصل بين الأفراد إلا من خلاله.
- يتميز القائد بحب السيطرة والتسلط.
- يقدم للمرؤوسين حاجات نفسية مثل الأمن والطمأنينة واتقاء الأخطاء مستغلاً الجوانب اللاشعورية لهم كالحاجة للاتكال والاعتماد على فرد بمثابة الأب والميل إلى التقمص لإشباع دافع الرضا والتوحد.
- يكنّ الأتباع العداء والكراهية للقائد

القيادة الديكتاتورية ضرورية أحياناً خاصة في بعض الظروف الخاصة لإخراج المؤسّسة من خطرها بشكل سريع، ويعود اختيار هذا النمط لمدى رضى الجماعة بها.

2- القيادة التدعيمية (الإدارة بالمشاركة): هو النمط السائد حالياً في المنظمات الأمريكية، لأنّه يعطي حرية أكبر للتصرف والمشاركة في القرارات لأعضائها، فكما يقول **مايير** Maier :"أحسن أسلوب لإحداث التغيير هو تضمين ومشاركة الأفراد في هذا التغيير". وقد اقترح هذا الأسلوب **ليكارت** Rensis Likert باعتبار الإدارة تقوم على مبدأ العلاقات المدعّمة. ولتطبيق هذا الأسلوب المستند على العنصر البشري يجب أن يتوفر شرطان:

- إحساس الفرد وإدراكه لقيمة الأشياء المهمة.
- وجود خبرة مسبقة وإدراك لأساليب المشاركة.

كما يقوم أيضاً على محاربة الروتين بكلّ الوسائل وزيادة التدعيم، حيث يتمّ إشراك الأفراد في صندوق المقترحات، وإعــداد السياســات، وتفويض السلطة، واللجان ووضع الأهداف. وعصب نجاح هذا السلوب هو المحفزات والمكافآت الاقتصادية وتوفير البيئة المشجعة على العمل وتشجيع ذوي الكفاءات والرغبة في العمل ومن لهم استعداد للمســؤولية وتفويض السلطة إلى إدارة المهام.

ينتهج هذا النمط سياسة إعطاء الأهمية للتنظيم غير الرسمي داخل الهيكل التنظيمي، والتشجيع على التفكير الحرّ وترحيب المسير والمدير لذلك وتحمل مخاطر الأخطاء التي قد تنتج عن المرؤوسين. وهو يطبق خاصة في حالة وحدات الإنتاج بتطبيق "اللامركزية"، إذ يتحمل مسؤولو الوحدات الإنتاجية نتائج اتخاذ القرارات والتي تحدّد نسب أرباحهم.

3- **الأتوقراطي**: يعتمد على مركزية القرارات ونظــام المكافــأة والعقاب والآلية في العمل بتنفيذها دون اعتراض وبعيداً عن الجوانــب الإنسانية.

4- **الأتوقراطي الخير**: له نفس سمات النظام السابق مع استثناء السماح للمرؤوسين بإبداء الرأي والمناقشة.

5- **الحرّ**: نقيض الأتوقراطي، فهو يقوم على إعطاء الحرية الواسعة للأتباع في العمل والتصرف، ويزود المرؤوس بالمعطيات ويعطي سلطة كافية للتنفيذ، ويستخدم في الإدارات التي تتعامل مع مستويات إدارية عالية أو فكرية جيدة مع تحمل روح المسؤولية.

6- **الديمقراطي**: نظام وسطي بين الحرّ والأتوقراطي يسمح بالمشاركة للمرؤوسين ويراعي الجوانب الإنسانية.

7- القيادة الفعّالة:

إنّ فعالية القياد تولد عدّة نتائج تخدم المنظمة، من أهمّها:

- ارتفاع الرضا عن العمل لدى العامل.
- تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

ويتم ذلك بإشراك العمال في تحقيق أهداف المنظمة، والتكوين المستمر، وفعالية القائد، ولعلّ من أهمّ الخصائص التي يجب أن تتوفر في المدير الفعال هي:

- التنوع في المعارف والمهارات والروح الإنسانية.
- المرونة في التعامل وتجنب الانحصار في تخصّص واحد.

- إدارة المؤسّسة على شكل فرق متفاعلة وأخذ دور الموجّه أكثر.
- التوجّه للسوق والتركيز على العميل.
- استخدام التكنولوجيات الحديثة والتركيز عليها.
- تقبّل التغيرات وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وعليه أيضاً التحلي بمهارات مميزة خاصة الرؤية النافذة للأمور والإحساس بالآخرين والبصيرة المستقبلية وتوقع التغير وتوجيه الأحداث والنفس الطويل والمهارة التكنولوجية ومواجهة الضغوط والانفتاح وإدارة الجماعات واتخاذ القرارات والإقدام وروح رجل الأعمال.

وقد حدّد بعض الباحثين سبع عادات للمدير الفعال تتمثل في:

1- المبادرة.
2- البداية من النهاية.
3- ترتب الأولويات.
4- الاعتماد على النفع المتبادل.
5- فهم الآخرين ليفهموه.
6- الاعتماد مبدأ التجميع.
7- حشد القوى والإمكانيات.

وأهمّ ملامح المدير الفعّال أيضاً:

- تحديد الأهداف والمشاركة في وضع استراتيجياتها.
- فلسفة واضحة في الإدارة والموضوعية في اتخاذ القرارات.
- دراسة الظروف وتقييم فرص النجاح.
- توضيح طبيعة الظروف للمرؤوسين.
- الاتصال الفعال بالمرؤوسين والزملاء.
- الشعور بالمسؤولية في تحقيق الأهداف.
- تحديد الصور العامة للمواقف.
- القدرة على شحذ الأفراد لمواجهة الأزمات.
- التمسك بالقيم الأخلاقية.
- المرونة في مراجعة القرارات بما يتماشى مع أهداف المنظّمة.
- استبصار المستقبل والفرص.
- الميل للتحديد وتحمل المخاطرة.
- تنظيم المرؤوس في فرق متجانسة متعاونة.
- تقبل رأي الآخر والاستفادة من الكفاءات.
- القدرة على تحليل المشكلات.
- احترام التخصّص والتصرّف في كلّ موقف بما يناسبه.
- الايمان بعمل الفريق.

- تطبيق القواعد والتنظيمات وفي حالة عدم توافقها مع الأهـــداف يسعى لتطويرها.
- روح الجرأة والمبادرة.
- التفتح والثقة وروح الإقناع.

ويتعامل القائد الفعال مع المناخ التنظيمي الداخلي من أجل:

- استثمار مصادر القوة فيه (موارد).
- إزالة نقاط الضعف فيه (فرص).

ويتعامل مع المحيط الخارجي من أجل:

- استثمار الفرص بداخله (فرص).
- مواجهة نقاط الضعف فيه (معوقات).

8- قياس فعالية السلوك القيادي:

نقصد بقياس فعالية القيادة مدى أداء القيادة لمتطلباتها، ولا يكفـــي قياس ذلك بكمية الإنتاج الصادرة عن المؤسّسة فقط، لهذا نستخدم محكان هما المحك الموضوعي والمحك الذاتي.

1- **المحكات الموضوعية:** وتضمّ قياس:

- كفاءة الأداء.
- التطوير والابتكار.
- الحوادث.
- الجزاءات.

- الاستقالات.
- طلبات النقل.
- التظلمات.
- الغيابات.
- الأمراض النفجسمانية.

2- **المحكات الذاتية:** وتضمّ:

- الرضا عن العمل.
- الاتجاه نحو القائد.
- تماسك الجماعة.
- الصراع.
- الدافعية.

ثمّ يتمّ بعد ذلك وضعهما على شكل مخطط بياني لتسهيل عملية المقارنة.

ويقاس أيضاً السلوك القيادي بعمليتين رئيستين هما وصف سلوك القائد، وتصنيف سلوك القائد.

1- وصف سلوك القائد:

أ-ماذا نصف؟: لا يعتمد الوصف على المهام الموكلة للقائد كتنمية الإحساس بالأهداف والمحافظة على تماسك الجماعة والمسؤولية... إنّما يتمّ وصف السلوك الفعلي لتحقيق الأهداف. ومن أجل هذا الوصف نعتمد على قياس التصرفات التالية:

- طريقة جدولة المهام ويوزعها.
- طريقة التعامل مع المرؤوس إذا أخفق في تنفيذ مهامه.
- تصرفه حين يحتاج أحد المرءوسين لحمايته.

- طرق كسب ثقة الأتباع وتعاونهم.
- طرق مواجهة تجاهل أوامره.
- تعامله مع الأفراد الذين يسببون مشاكل لزملائهم في العمل.
- طرق انهاء المشادات ومشاجرات داخل الجماعة.
- طرق تبليغ التعليمات والتعبير عن أفكاره.
- مدى إظهار اهتمامه الشخصي بالمرؤوسين.
- تصرفه إذا طلبت منه مجاملة أو وساطة.
- طرق تقديم النصيحة وتوجيه النقد.
- طرق التعامل مع المبدعين.
- طرق تقديم نفسه للآخرين.
- التعامل مع الغرباء.
- طرق التعامل مع رؤسائه الحاليين والسابقين.
- طرق اتخاذ القرارات وتطبيق سياسة الثواب والعقاب.

ب- من يصف؟:

- الباحث برصد سلوك القائد ومعايشته لمدة معينة.
- الأتباع ووصفهم المفصّل لسلوك قائدهم.
- وصف القائد لنفسه وسلوكه بحرية.

وكلّها مصادر ولكلّ منها جوانب قوة وضعف، فهي متكاملة.

10- تصنيف سلوك القائد :

يتمثل التصنيف في وضع مجموعة من العناصر المشتركة في تنظيم تصنيفي ذي علاقات متكررة في مواقف مختلفة. وأهمّ الأبعاد التي تمّ من خلالها تصنيف السلوك القيادي في مختلف الدراسات ما يلي:

1- **بعد التقدير**: ويضمّ:

- اهتمام القائد براحة الأتباع.
- حل مشاكل المرؤوسين.
- العلاقات الإنسانية بين الأتباع ومتابعتها.
- المشاركة في المناسبات الخاصة للأتباع.

2- **بعد اللوائحية:** ويضمّ:

- التنفيذ الحرفي والقوانين.
- الاهتمام بشكليات العمل.

3- **بعد الديمقراطية:** ويضمّ:

- حرية تعبير الأتباع عن آرائهم.
- الحوار والنقاش بصدر رحب.
- الإشراك في اتخاذ القرارات.

4- **بعد الكفاءة الفنية:** ويضمّ:

- تحديد أدوار الأتباع بدقة.

- تجاوز المشاكل الفنية.
- متابعة أداء المهام.
- الحث على إنجاز المهام.

5- **بعد التأثير**: ويضمّ:

- التأثير في الرؤساء.
- حماية الأتباع وإيصال مطالبهم للقيادة العليا.
- الدفاع عن مصالح المنظمة.

6-**بعد النزاهة**: ويضمّ:

- سلوك العدالة والمساواة في التعامل مع الأتباع.
- البعد عن المحاباة وعدم استغلال النفوذ.

بعد ذلك يتمّ وضع هذه الأبعاد على شكل تقدير رقمي يوضع داخل بيان يوضح النمط القيادي، ممّا يجعل الباحث قادراً على مقارنة الأنماط المختلفة للسلوك القيادي ودرجاته المختلفة.



ثانياً: اتخاذ القرارات

1- تعريف القرار الإداري:

لاتخاذ القرار أهمّية كبرى في المجالات الإدارية، وقد اعتبره **هوبت سيمون** (صاحب نظرية القرارات) القلب النابض للإدارة. فالقرار يحقّق للمنظّمة استمراريتها في العمل، وكلّ إدارة ما هي في الأصل إلاّ سلسلة من القرارات المتخذة في المجالات المختلفة في شكل متكامل ومترابط لتحقيق أهداف محدّدة.

وما يفرّق المدير الناجح عن غيره مهارته وكفاءته في اتخاذ القرارات وعلى المدير أن يتحمل أي قرار يتخذه. وباتخاذ القرارات قد تنجح المنظمة، كما قد تخفق وتتكبد خسائر جسيمة أو كاريثية.

إنّ اتخاذ القرارات يحدّد اتجاه المؤسّسة وفعاليتها وكفاءتها ومدى نجاحها وفترة استمراريتها. والقرار هو «ذلك الاختيار الذي يفضله المدير لموقف معيّن، ويعبّر هذا الموقف عن تحديد سلوكي معين يختصّ بما يجب القيام به وبما يجب تجنّبه» (إبراهيم الغمري، 1979، 299)، كما أنّه «عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحلّ) الأنسب من بين بدائل متعدّدة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها، باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف

الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار» (عمر وصفي عقيلي، 1997، 208).

فاتخاذ القرار انعكاس لسلوك سيقع في المستقبل ونتائج تترتب عنه، فهو يكاد يكون مرادف لعمل المدير وهو أساس العملية الإدارية، ويمثّل نقطة تترجم على شكل خطط وسياسات وأهداف لإنجاز أعمال معيّنة، ويجب التفرقة بين:

- **القرار الإداري:** وهو الحلّ أو السلوك الذي تمّ اختياره من بين عدة اختيارات أخرى مطروحة أمام متخذ القرار.

- **عملية اتخاذ القرار الإداري:** وهي مجمل الخطوات المتتابعة للوصول إلى اتخاذ قرار معين والذي يعتقد صاحبه أنّه هو الأنسب.

ويأخذ مصطلح القرار ثلاثة مفاهيم فرعية هي:

1- **مفهوم البحث:** وهو جمع البيانات وتحديد أي البدائل السلوكية أنسب والبحث في مزاياها وعيوبها واحتمالات نجاحها أو فشلها في تحقيق الهدف المنشود.

2- **مفهوم المفاضلة أو المقارنة:** عملية المقارنة والمفاضلة بين البدائل الممكنة وتحديد سلبيات وإيجابيات كلّ واحدة منها وتعيين قيمتها ونتائجها.

3- **مفهوم الاختيار:** بفرز البدائل الأفضل واتخاذها كسلوك.

2- عناصر عملية اتخاذ القرارات:

من خلال التعاريف السابقة نجد مجموعة من العناصر الأساسية المكوّنة لعملية اتخاذ القرار هي:

1- **متخذ القرار:** قد يكون فرداً أو جماعةً، يملك السلطة الرسمية بموجب القانون أو التفويض (قانون داخلي مثلاً) من الجهة الرسمية تعطيه صلاحية اتخاذ قرار معين، وقد يكون في أعلى التنظيم الإداري أو في إحدى مستوياته، فالمنظّمات مكوّنة من مراكز مختلفة لاتخاذ القرار ما عدا في حالة المركزية التامة وهي حالة تكاد لا توجد واقعياً أو توجد في المنظمات الصغيرة الحجم.

2- **موضوع القرار:** وهي المشكلة التي تحتاج إلى حلّ ومعالجة، لأنّ المشكلة هي انحراف عن مسار معيّن أو توقّع منتظر، فالتغيّر التكنولوجي السريع قد يجعل وسائل المنظّمة تتعرّض للتقادم، فالالتزام بإنجاز مبنى مثلاً في وقت معيّن يشكّل للمقاول مشكلة في حال عدم الإيفاء بالآجال وقد يتعرض لغرامات مالية. وتختلف درجة هذه المشاكل من الأشدّ خطورة والتي تؤدي إلى كارثة إلى الأقل خطورة.

3- **الأهداف والدوافع:** وراء كلّ قرار دافـــع معـــيّن مـــن أجـــل الوصول إلى هدف محدّد، وترتبط قوة الدافع بأهمية الهدف من القـــرار المراد اتخاذه لهذا يقال أن "الهدف يبرر اتخاذ القرار".

4- **المعلومات والبيانات:** وهي المعلومات التي يتمّ جمعها عـــن طبيعة المشكلة وأبعادها من أجل اتخاذ قرار بشأنها، وهي تعطي متخـــذ القرار رؤية واضحة وتساعد في عملية التنبؤ. فالبيانات مسألة حيويـــة يتوقف عليها نجاح القرار، وتتوفر المنظمات الحديثة على مراكز هامة للمعلومات والبيانات يتمّ تحضيرها في وقت سريع تؤهل متخذ القـــرار من الإلمام بكلّ جوانب الموضوع، وتوفر حتّـــى ردود الأفعـــال عـــن القرارات السابقة.

5- **التنبؤ:** القرار يتعامل مع متغيّرات مســـتقبلية ذات اتجاهـــات مجهولة وجب تقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيراتها، ويعتبر ركناً أساسياً في عملية اتخاذ القرار، فهو يساعد في إدراك أبعاد المشكلة المطروحة.

6- **البدائل:** تتمثّل في مضمون الحلّ أو القرار المتخـــذ لمعالجـــة مشكلة محدّدة، وغالباً ما تُتخذ عدّة حلول، كما لا يجب أن تكون البدائل كثيرة كي لا تختلط عناصر المشكلة.

7- **القيود:** يواجه صاحب القرار مجموعة من الحـــواجز البيئيـــة الداخلية والخارجية تشكّل معوقات أمامه، لهذا وجب التعامل معها بذكاء والتخفيف من آثارها السلبية، ومن بين هذه العوائق مـــثلاً الإمكانيـــات المالية، ومستوى الدخل، وكفاءة العاملين...الخ.

3- مراحل عملية اتخاذ القرار:

تمرّ عملية اتخاذ القرار بمراحـــل مترابطـــة ومتكاملـــة، ويـــرى أصحاب نظرية القرار أنّها قواعد إرشادية ضرورية، وهي:

1- **إدراك المشكلة والفرص وتحديدها:** على كـــلّ الرؤســـاء إدراك مشاكل مؤسّساتهم والفرص المتاحة أمامهم لاتخـــاذ القـــرارات، وهـــذا للأسف غائب عند الكثيرين خاصة في الدول النامية ممّا يولد الخوف من المستقبل، فالمدير الناجح هو الذي يدرك المشاكل قبـــل حـــدوثها بـــدل تجنبها. وهذا يتطلب ما يلي:

- إدراك الأهداف بوضوح والمعايير المراد إنجازها بدقّة.

- وجود نظام لاسترجاع المعلومات، لإدراك الانحرافات الحاصلة عن المعيار الأمثل من جهة، ومعرفة المتغيرات من جهة لأخذها بعـــين الاعتبار.

لهذا وجب وضع تخطيط فعّال يحدّد الأهـــداف والاســـتراتيجيات والإجراءات والقواعد والطرق المساعدة في اتخاذ القرارات، وتبدأ هذه

المرحلة بطرح الأسئلة أكثر من إعطاء النتائج، كمتى وقعت المشكلة وكيف، وأين...؟. أو الكشف المبدئي للأسباب قصد الوصول إلى تعريف لهذه المشكلة. وغالباً ما نجد ثلاثة أنواع من المشاكل:

أ- **مشاكل متكرّرة:** دائمة الحدوث وتعود يومياً كالتأخر مثلاً.

ب- **مشاكل حيوية:** وهي تتعلق بالتخطيط ورسم السياسات الخاصة بالأهداف.

ج- **مشاكل طارئة:** تحدث بشكل عرضي ومفاجئ كتأخر المواد الأولية لسوء الأحوال الجوية.

ويجب دوماً مقارنة المشاكل من حيث أعراضها ونتائجها قبل اتخاذ الحلول المناسبة.

2- **تحليل المعلومات والبيانات:** بعد جمع المعلومات يتمّ تحليلها حسب نماذج رياضية معينة والاستعانة بالخبراء في ذلك.

3- **وضع الحلول البديلة:** وهو وضع البديل أو الحلّ المتخذ من طرف صاحب القرار، ولا يجب الاقتناع بحلٍّ أو وسيلة واحدة إنّما التعدّد في ذلك خاصة في القرارات المعقّدة والمهمّة. ويتمّ وضع الحلول من خلال:

- حلول من خلال التجارب السابقة.

- اقتباس حلول وضعها الآخرون في مواقف متشابهة مع تكييفها مع طبيعة المشكل.

- الاستعانة بخبراء يمدّون المدير بحلول معينة.
- ابتكار حلول جديدة وإبداعية.

4- **تقييم البدائل وانتقاء الحلّ الأنسب:** وهي عملية اختيار بديل البدائل المقترحة، ويجب وضع أهداف ومعايير لاختيار الحلّ الأنسب، وتحديد قيمة كلّ معيار، مع تقدير النتائج السلبية والإيجابية لكلّ قرار من بين المعايير مثلاً: الوقت، والجهد، والتكلفة... والبديل يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة للمنظّمة لا قسم واحد منها فقط.

5- **وضع القرار حيز التنفيذ ومتابعته وتقييمه:** بعد اختيار البديل يتمّ شرحه للمنفذين والاستماع لآرائهم و تفسيراتهم واشعارهم بأهميّته وأنّ القرار قرارهم ونجاحه هو نجاحهم. وبعد وضع القرار حيز التنفيذ لا بدّ من السلطة التي اتخذته متابعته وتقييمه بشكل مرحلي لتفادي الانحراف في وقته وقبل فوات الأوان، أو إضافة وتعديل بعض النقاط في هذا القرار ثمّ التقييم النهائي حسب الأهداف المسطرة.

وهنا نشير إلى أن القرار يبقى دوماً ناقص الجوانب يحتاج إلى تدعيم، لهذا ناذراً ما نجد قرارات إدارية "كاملة الرشد"، فالقرار الإداري كما يشير صاحب نظرية القرارات **سيمون** يتّصف بالرشد المحدود، لأنّ المدراء يعملون في بيئة متغيرة داخلياً وخارجياً. وأهمّ العوامل المساهمة في هذه المحدودية:

- عدم إدراك المشكلة بشكل واضح.
- وجود إمكانيات محدودة في جمع المعلومات وتحليلها.
- نقص الخبرة والمعرفة الشخصية.
- التغير المطرد للعوامل البيئية داخلياً وخارجياً.
- تحيز القرار وبعده عن الموضوعية.

كما تمرّ عملية اتخاذ القرار بالمراحل التالية:

- حدوث المنبّة، واستثارته لحاسة معينة.
- تحليل المعلومات وتجزئتها إلى المكونات الأولية الأساسية.
- تحديد المشكلة على ظل المعلومات السابقة.
- دراسة ردود الفعل المحتملة.
- اتخاذ القرار الملائم من ردود الفعل المختلفة.
- تحليل الطرق المختلفة لتنفيذ هذا القرار.
- تحديد الطريقة المثلى لتنفيذ القرار وردود الفعل المحتملة.

فقد تبدو المراحل السابقة سريعة بالنسبة للفرد وتأخذ مجرد لحظات لكنّها تأخذ في مجال المؤسّسات فترات متباينة. من ذلك مثلاً القرار الذي يُحتمل اتخاذه من طرف شركة الأحذية في احتمال فتح سوق جديدة. ويمكن اختصار هذه المراحل في أربع:

1- جمع المعلومات.

2- الوصول إلى نتيجة معينة.

3- اتخاذ القرار.

4- تنفيذ القرار.

يمكن لهذه المراحل أن تأخذ شكلاً آخر:

- تحديد الهدف المراد الوصول إليه.
- البحث عن البدائل الممكنة لتحقيق هذا الهدف.
- دراسة احتمال نجاح كلّ بديل.
- اختيار البديل الأمثل والملائم.

5- نظام اتخاذ القرارات:

يشكّل نظام اتخاذ القرار نظاماً فرعياً ضمن النظام السلوكي ويتكوّن من العناصر التالية:

أ- **المدخلات:** وتضمّ الكثير من مخرجات الأنظمة الفرعية الأخرى كالإدراك والاتجاهات، وأهمّها هي:

1- مفاهيم نظام الإدراك واستنتاجاته.

2- المواقف الصادرة عن نظام الاتجاهات من تأييد ومعارضة وحياد.

3- خبرات نظام التعلّم وتجاربه بمختلف أشكالها.

4- الرغبات والدوافع الصادرة عن نظام الدافعية.

5- المعطيات والقرارات السابقة المختزنة في الذاكرة.

ب- **عمليات النظام:** وهي تضمّ:

1- الحاجة الداخلية لاتخاذ القرارات.

2- وضع الأهداف وتحديد فوارق التوقع والواقع الفعلي.

3- البحث في أسباب هذه الفوارق ومعوقاتها.

4- تحديد طرق تجاوز هذه المعوقات.

5- تحليل البدائل ومقارنتها بهدف الوصول إلى أفضلها.

6- اختيار البديل الأفضل وتنفيذه.

ج- **المخرجات:** وتضمّ نوعين:

1- القرارات الروتينية المتكررة لمشكلات معتادة.

2- قرارات غير روتينية خاصة بمشكلات طارئة وغير متكرّرة.

6- أنواع القرارات الإدارية:

نجد عدّة تقسيمات للقرارات الإدارية أهمّها:

1- **القرارات التكيكية والقرارات الاستراتيجية:** تتعلّق القرارات التكتيكية أو القرارات التشغيلية بالممارسات الروتينية داخل التنظيم، ويكون عدد اختيار البدائل فيها محدوداً، وتتعلق بالأعمال اليومية ذات التخطيط قصير الأمد، وتتخذ على مستوى واحد من الهيكل الإداري، وتتضمن خاصة قواعد العمل، وتوزيع العمل، والشكاوي وضبط سير

العمل اليومي. فهي لا تحتاج إلى دراسة وتحليل نظراً لطابعها التكراري وتتضمن قدراً ضئيلاً من الإبداع والاستقلالية.

أمّا القرارات الاستراتيجية فهي السلوكات التـــي تتخـــذها الإدارة لتحقيق أهدافها في البيئة المنافسة التي تعمل فيها، وهي قرارات تتعلـــق بالأهداف الشاملة والخطط الكبـــرى، وتســـمى بـــالقرارات الأساســـية، خاصيتها أنّها ترتبط بالسلطة العليا وتتصف بالتعقيد والحداثة والشمولية والاستمرارية، وتحتاج في اتخاذها إلى تحليل ودراسة وجهد. ولا تتكرر باستمرار وتتضمن غالباً عناصر خارجة عن تحكّم المنظمـــة، وتتعلّـــق بالمنظمة ككلّ لا بقسم أو جزء منها، مثل طرق التعامل مع المنافســـين، وقرار إنتاج سلعة جديدة، ودمج منظمة مع منظمـــة أخـــرى... فهـــذه القرارات تدخل ضمن التخطيط الطويل الأمد. وقد ظهرت عدّة تطبيقات رياضية تساعد الإدارة في وضع هذه القرارات منها نظريـــة المبـــاراة التنافسية أو نظرية اللعب أو النظرية الإحصائية لاتخاذ القرارات.

2- القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية: اقتـــرح **شيســـتر بارنارد** (أحد الرواد الأوائل لنظرية القرارات) تقسيمها إلى:

- القرارات التنظيمية وهي القرارات المتخذة من طرف المدير في حدود سلطته الوظيفية الرسمية وتتعلق بتسيير العمل، كما يمكن تفويضها

للمرؤوسين الآخرين دون الإخلال بمبدأ المسؤولية. وتعكس سياسة المنظمة إدارياً.

- أمّا القرارات الشخصية وهي تتصل مباشرة بالمدير أكثر من المنظمة في حدّ ذاتها، وتعكس ميوله الذاتية. وتنعكس نتائجها على المدير، فهي قرارات لا تفوض، كأخذ إجازة طويلة من طرف المدير.

3- **القرارات الأساسية والقرارات الروتينية:** القرارات الأساسية طويلة الأمد تؤثر في المشروع لفترة طويلة كاختيار موقع المصنع، وتحديد نوعية المنتجات والخطأ في هذه القرارات يكلف المنظّمة ثمناً باهضاً، أمّا القرارات الروتينية فتتمثل في القرارات التي تصدر يومياً ولا تتطلب جهداً كبيراً في التفكير.

4- **القرارات المحدودة والقرارات غير المحدودة:** القرارات غير المحدودة هي قرارات تتميز بالجدّة، وعدم وجود قرارات مسبقة لها، فهي نسبياً متحرّرة من القرارات المفروضة مسبقاً، فهي قرارات – بلغة الحاسوب- غير مبرمجة. أمّا القرارات المحدودة فتتعلق بالقرارات الخاصة بالمستوى الإداري الأوّل أو المشرفين على العمال، وهي محدودة وتخضع لقرارات سابقة ولسياسة المنظمة وإجراءاتها وقواعد العمل اليومية (شبه روتينية) فهي قرارات مبرمجة.

5- **قرارات في ظلّ المخاطرة وقرارات في ظلّ التأكّد:** القرارات في حالة التأكد قرارات تُتخذ في حدود معطيات محدودة ونتائجها معروفة وتأثيرها واضح مسبقاً. أمّا القرارات المتّخذة في ظلّ المخاطرة فدرجة احتمال نجاحها نسبية من قرار لآخر، كأن يكون العائد كبير ومخاطرة مضاعفة، أو عائد قليل ومخاطرة ضئيلة...

6- **القرارات المخططة والقرارات الطارئة:** القرارات الطارئة هي قرارات لها درجة عالية من الإلحاح والاستعجال ومفاجئة، تظهر بظهور مشكل طارئ يمارس ضغطه على متخذ القرار، ويُتخذ بعيداً عن البيانات والتحليل والدراسة لضيق الوقت، ويقوم على التخمين والخبرة والحدس أكثر من التخطيط والبحث، وقد تكون هذه القرارات الطارئة استراتيجية كما قد تكون تشغيلية، وتعبّر عن التخطيط غير السليم لأنّ التخطيط الجيد قائم على أسس تنبئية تقلل عنصر المفاجأة وفي المنظّمات ذات التخطيط الهاش يعتاد المسؤولون على القرارات الطارئة حتّى تصبح "طبيعية".

أمّا القرارات المخطّطة فتُتخذ في ظلّ الدراسة والتحليل وجمع الحقائق عن طبيعة المشكلة، وهي نتيجة التخطيط الجيد، وهذه القرارات عقلانية واعية بعيدة عن الحدس والتخمين.

7- **قرارات المبادأة والقرارات المحوّلة:** يتجنب بعض المسؤولين في القرارات المحوّلة اتخاذ القرارات وينتظرون تحويل المشكل لهم من طرف رؤسائهم، أو انتظار حدوث المشكلة ليتم حلّها بدعوى الحذر والسلامة. أمّا قرارات المبادأة أو القرارات الهجومية ففيها يبحث المدير عن المشكل لحلّه ومعالجته بل والتنبأ به، دون أن يُطلب منه، ويتوفّر عادة لدى أصحاب الطموح والرغبة في الإنجاز والابتكارية.

8- **قرارات مشكلة معينة وقرارات الفرص السانحة:** القرارات المتعلقة بمشكلة معينة يتمّ اتخاذها لحلّ مشكل قائم ومتوقع أمّا القرارات بالفرص السائحة فيتمّ اتخاذها لاغتنام فرص سانحة معينة لزيادة الإنتاج مثلاً أو تحقيق أهداف معيّنة، وغالباً ما تكون قرارات إيجابية وابتكارية ويتوقّف ذلك على شخصية المدير ودافعيته نحو مواجهة المخاطر والقدرة على التصرّف.

9- **القرارات حسب مجال العمل أو التخصّص:** تنقسم القرارات حسب مجال التخصّص إلى عدّة أنواع منها:

- **قرارات إنتاجية:** تحديد رقم الإنتاج، وحجمه، وجودته، ورقابته.
- **قرارات تسويقية:** تحديد السوق والسعر والحملات الإعلامية.
- **قرارات تمويلية:** نسبة السيولة ومقدار رأس المال...

- **قرارات الأفراد:** تعيين الأفراد والنقل والإجازات...
- **قرارات شرائية:** الكمية المراد شراؤها وتحديد مصادرها...
- **قرارات تخزينية:** كمية المخزون وطرق حمايتها...

ونجد تقسيمات أخرى مثل:

- تقسيم القرارات حسب الأفعال المتوقعة، كقرارات التكلفة، وقرار المبيعات، وقرارات الأجور...
- تقسيمها حسب المستويات المختلفة للتنظيم الإداري وتكون أكثر تفصيلاً كلّما تنازلنا تدريجياً إلى أسفل السلم الوظيفي وتأخذ العمومية كلّما ارتفعنا إلى أعلى.

7- أنماط اتخاذ القرارات ونماذجها:

توجد عدّة أنماط لاتخاذ القرارات، لعلّ أهمّها:

1- المركزية واللامركزية: يُتّبع نمط اتخاذ القرار المركزي في بعض الشركات اعتماداً على الشكل الرسمي والقانوني وتوحيد مركز القرارات. وهو الأسلوب الذي تدعو إليه الإدارة الكلاسيكية والتقليدية، وقد تمّ التخلي عنه، لكنّ هناك حالات يتمّ العودة إليها مثل:

- القرارات المتعلقة بالحالات الاستعجالية أو الطارئة.
- التعارض بين المصلحة العامة والخاصة في اتخاذ القرار.

- الحالات الروتينية المتكرّرة.
- حين تكون خبرة متخذي القرار ضيئلة وقليلة.

أماّ النمط اللامركزي فهو يعتمد على أعضاء عملية اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا من التنظيم الإداري، وهذا من أجل:

- اتخاذ قرار ملائم بتلك المصالح.
- تنمية المهارات الإدارية والقيادية في مختلف المستويات.
- تحمّل مسؤولية القرار من طرف عدّة أطراف.

وهذا الأسلوب يعتمد على المشاركة والعمل الجماعي.

2- الاستشارة Consultation: يقوم على أخذ رأي جهة استشارية معينة تقدم للمظّمة المشورة للوصول إلى الحل الملائم، وهو في الأصل نمط للقرار الفردي معدل بإيجاد جهة للاستشارة من أصحاب الخبرة، مع بقاء سلطة الكلمة الأخيرة لصاحب القرار.

3- المشاركة Participation: يعتمد إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار مهما كان مركزهم الوظيفي، والمشاركة من طرف المرؤوسين يجعل القرار مقبول لديهم باعتباره حصيلة تفكيرهم مع الرئيس لهذا يتمّ تنفيذه بشكل أحسن، ويتحمّل كل من الرئيس والمرؤوس نتائج ومسؤولية هذا القرار كما ينمي قدراتهم.

وأهمّ أساليب اللجوء للمشاركة عقد الاجتماعات والمقابلات الشخصية والاتصال الهاتفي والاستفسار الكلامي... وأفضلها أسلوب الاجتماع لأنّه يتمّ بشكل مباشر مع تشجيع العمال في إبداء الرأي.

4- القرارات الجماعية: تعتبر الإدارة اليابانية أوّل من استخدم هذا الأسلوب، وهو يقوم على أساس أن كلّ فرد له علاقة بموضوع القرار ويساهم في إدلاء رأيه، والأغلبية هي التي تحكم، فمسؤولية القرار بالتالي تقع على الأغلبية. وقد وجّهت الإدارة الأمريكية نقداً شديداً لهذا النظام لأنّه يستغرق الوقت، ويستحيل أحياناً فيه الاتفاق. لكن واقع الإدارة اليابانية أثبتت عكس ذلك وحقق هذا الأسلوب نجاحاً كبيراً وأعطى دفعاً للعمل الجماعي. وأهمّ المنافع التي يحققها العمل الجماعي:

- الوصول إلى قرار أفضل بفضل تعدّد المعلومات.
- تأييد القرار من الجميع والحماس لتنفيذه.
- تعزيز الاتصالات والتشاور.
- درجة عالية من التنسيق.
- تنمية الروح الجماعية.
- رفع الروح المعنوية للعمال والمنظمة.

والفرق بين اتخاذ القرارات "الجماعية" و"بالمشاركة" أن في هذا الأخير تقع المسؤولية على صاحب القرار فقط (الرئيس)، إنّما في الأولى فتقع على الجماعة كلّها.

5- اللجان: يستند على إنشاء لجنة لدراسة مشكلة معيّنة وجمع المعلومات عنها واتخاذ القرار الملائم لها، وهذا النمط يجمع بين المشاركة والقرارات الجماعية، ويمكنه أن يصبح استشارياً باستدعاء جهات مختصّة. ومشكل اللجان الميل إلى الحلول الوسطية ومحاولة إرضاء كلّ الأطراف.

أمّا نماذج اتخاذ القرارات فنجد نموذجين أساسين هما:

1- **النموذج الوصفي**: يعتمد التخمين والحسابات الشخصية، والمقارنة مع الحالات السابقة والخبرة الماضية والإلمام بالمتغيّرات والظروف العامة، فهو يمتاز بعدم الدقة في نتائجه.

2- **النموذج الكمي**: يعتمد على أساليب كمية محدّدة وطرق رياضية، وقد ساعدت الحواسيب (الكمبيوتر) كثيراً في تطوير هذه الأساليب. وأهمّ هذه الأساليب:

أ- نقطة التعادل: وتضم كلّ من الطرق التالي:

- الطريقة المحاسبية. - الطريقة البيانية.

ب- شجرة القرارات.

3- **مصفوفة العائد:** وتضمّ كلّ من الطرق التالية:

- القرارات في حالة التأكد.
- القرارات في حالة المخاطرة.
- القرارات في حالة عدم التأكد وهي تضمّ المعايير التالية:

*المعيار المتشائم **(إبراهام والد).**

*معيار **ليونيد هوربر.**

*معيار **لابلاس.**

*معيار الندم أو الأسف **(سافاج)**

4- **أسلوب بيرت Bert وشبكات الأعمال.**

5- **البرمجة الخطية** (أنظر تفاصيل ذلك: عمر وصفي عقيلي، 1997، 238-267).

8-اتجاه القرارات الإدارية:

يعبر اتجاه القرار عن مدى الاقتراب من مصدر المنبه، وينقسم إلى:

1- **القرارات الانسحابية:** الانسحاب بعيدا عن مصدر المنبه أو الدافع، فحين تواجه المنظمة صعوبة شديدة في المنافسة تنسحب عن المناقصة أو من السوق.

2 - **القرارات الهجومية:** الهجوم تجاه مصدر المنبه أو الدافع، بدل الانسحاب مثلاً في حالة تنافسية معينة يتمّ الارتفاع والهجوم لمواصلة المنافسة مع منظّمات أخرى.

3- **القرارات الوسطية:** اتخاذ حلّ وسط تجاه مصدر المنبه أو الدافع، ومحاولة كسب جزء من المنافسة والتنازل عن جزء آخر.

9-المؤثرات الشخصية في اتخاذ القرارات:

قد تتشابه المشاكل أمام مجموعة من المدراء لكن النتائج التي يصلون إليها مختلفة، وهذا يعود لخصوصيات كلّ مدير. وأهم الميزات الواجب توفرها في متخذ القرار:

1- **الذكاء:** الذكاء أساسي في اتخاذ القرارات الفعالة والسليمة وله علاقة إيجابية بأداء المدير.

2- **التعليم والخبرة:** فحين تتعقّد المشاكل يتطلّب ذلك معرفة أكثر وخبرة أقوى في التحليل وعناصر أساسية ومعلومات كافية لفهم المشكل، ولا يرتبط ذلك بالمستوى الدراسي بقدر ارتباطه بالدافعية للتعلّم واكتساب خبرات ومهارات أكثر، وتصبح الخبرة أحياناً عائقاً في حال تمسك المدير بالحلول الماضية مع تغير الظروف البيئية.

3- **الإدراك والقيم والاتجاهات:** تصوّرات المدير للعامل لها تأثيرها، فالذي يعتبر العمال مكاسب يجب استغلالها لتحقيق أكبر قدر

من الإنتاج يختلف عن المدير الذي يرى للعمال باعتبارهم آدميين لهم مشاعر وأحاسيس يجب احترامها وبث الدافعية والحماس فيهم، هذان التصوران يجعلان القرارات تختلف عن بعضها. كما أنّ القيم التي يؤمن بها المدير تؤثر على قراراته، وتتضمن القيم عناصر الاعتقاد والعاطفة والاتجاهات.

4- **العوامل الدافعة والعاطفية:** ويتمثّل ذلك في شجاعة المدير وثقته بنفسه ودافعيته والتي تتطلب عنصر المخاطرة، فمحاولة إرضاء الآخرين قد يحيد عن أداء الواجب ويشوّه تصوره لحقيقة الأمور، وكذا المدير الذي يميل إلى السلامة والأمن والابتعاد عن المجازفة، بخلاف المدير الذي يشعر بالحاجة للإنجاز والمتعة في المغامرة.

5- **الشخصية:** شخصية المدير تختلف من الإقدام أو الخوف أو البحث عن التفاصيل أو السيطرة على مكونات شخصيته، وتبعاً لهذه الشخصية تختلف القرارات.

10- تحسين القرارات وزيادة فعاليتها:

بإمكان المدراء تحسين قراراتهم، لكنه لا توجد طريقة نموذجية لذلك، إنّما مجموعة إرشادات عامة في الموضوع أهمّها:

1- اسأل نفسك: من يشارك في اتخاذ القرار، ومن ينفذه، ومن سيتحمل نتائجه؟ وما المعلومات المتوفرة والناقصة، ما النتائج المحتملة وما البدائل الممكنة؟ ومن أين أحصل على البيانات؟ ومتى يجب اتخاذ القرار ومتى يبدأ تنفيذه؟ وكيف يمكن تبليغ القرار لمنقذيه؟

2- حاول الابتعاد عن الجوانب الذاتية في اتخاذ القرار.

3- قلص القرارات الواردة إليك ودع المرؤوسين يتخذون القرارات الروتينية بأنفسهم ودع لنفسك المهمّة فقط.

4- تابع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية باستمرار.

5- اجعل قراراتك تقوم على المشاركة والمشاورة والتعاون.

6- راعي الوضوح في مراحل اتخاذ القرار.

7- تأكّد أنّ المشكلة المراد حلّها هي ذات أولوية.

8- عّدد الحلول الممكنة لحلّ مشكلتك. وحاول الابتكار والإبداع في قراراتك واعتمد الأساليب الكمية في التحليل.

11- تحلّ بالمرونة في تطبيق القرار، وتابع عملية تنفيذ القرار مرحلة بمرحلة، ووفرّ بنك للمعلومات تلجأ إليه وقت الحاجة.

14- استفد من الأخطاء السابقة وتفاداها، وتحلّ بالثقة والشجاعة وروح المسؤولية، ولا تستعجل القرار إلاّ في الحالات الطارئة.

17- راع الجانب الإنساني في اتخاذ القرار لأن منفذوه بشر.

الفصل الثالث

ديناميكيّة الجماعات

1- مفهوم الجماعة:

لفظة "جماعة" رغم قدمها النسبي من الألفاظ الأكثر تداولاً في القاموس اليومي، حتّى بدت وكأنّها مفهوم واضح لا يحتاج إلى التحديد وأصبح من أكثر المصطلحات شيوعاً. لكن لفظة جماعة تضمّ بين طيّاتها مجموعات اجتماعية مختلفة ومتنوعة حجماً وبناءً، بداية من النشاط القومي إلى أكثر الجماعات سرعة في زوالها، لكن «الصفة الوحيدة المشتركة بين هذه المجموعة تقوم في وفرة الأشخاص وتكافلهم الضمني، بقطع النظر عن قوة هذا التكافل أو ضعفه» (جان ميزونوف، 1983، 09)، ممّا يجعل من هذا المصطلح يصبح بالتالي معنى ودلالة.

الجماعة وحدة اجتماعية تتشكّل من مجموعة أفراد يشغل كلّ واحد منهم دوراً محدّداً ينظم علاقاته بغيره، ويشتركون كلهم في تنظيم معياري موحّد، فهي عدد الأفراد المتفاعلين ببعضهم بعضاً وفق نظام من المركز الذي ينظّم هذا التفاعل.

وقد تعدّدت تعاريف الجماعة، وأهمّ هذه التعاريف:

- **رالف بيلز** R.Balses (Interaction process analysis) يعرّف الجماعة الصغيرة بأنّها عدد الأفراد المتفاعلين في سلسلة من الاتصالات الشخصية التي تولّد انطباعات وإدراكات معينة لكل فرد عن الأفراد الآخرين بشكل واضح حتّى تسمح بسيولة هذا التفاعل. فهذا

التعريف يركز على التفاعل بين الأفراد في سلسلة الاتصـالات التـي تؤدي إلى وضوح الإدراك والاستجابة.

- **هير** Hair: عدد الأفراد الذين يتفاعلون وجهاً لوجه في مقابلـة واحدة أو عدّة مقابلات، ويؤثر كلّ فرد في الأفراد الآخرين ويتأثر بهم، وعدد أفراد الجماعة الصغيرة يتراوح بين الفردين والعشرين. فالتعريف هنا يركز على التأثير وحجم الجماعة.

- **سميث** M.Smith : وحدة تضم أفراد بينهم إدراك حسي كلـي بوحدتهم وقادرون على التفاعل بأسلوب موحد تجاه البيئة.

- **كريتش** Krech **وكرتشفيلد** Crutchfield: شخصان أو أكثـر تجمعهم علاقة سيكولوجية مباشرة تضمن التأثر والتأثير بينهم من حيث السلوك والخصائص.

- **سلافسون** S.Slavson: وحدة اجتماعيـة تزيـد عـن ثلاثـة أشخاص تجمعهم علاقة ودية ونشاط انفعالي مباشر وطويل الأمد يحدث تأثيرات ذي دلالة في تعديل شخصيات الآخرين.

- **هارتفورد:** فردان على الأقل لهم أغراض وأهـداف مشـتركة وتجمعهم اهتمامات متشابهة، تولّد تبادلاً اجتماعياً وإدراكاً فعالاً وتنمـي بينهم العمل المشترك والتماسك والتضامن بين أفرادهـا إلـى درجـة الاعتقاد في الوحدة المميزة لهم عن الآخرين.

- **ألبيون سمول** Albion Small **وألمستد** Olmstrd: مجموعة أفراد تربطهم علاقات اجتماعية تحدث انطباعاً واضحاً بينهم، وتعتمد أسلوب المواجهة في العلاقات.

- **كاتل** و**جيب**: مجموعة كائنات تتشكل وظيفياً ويشبع تواجدها المشترك حاجات كلّ منهم.

-**نيكومب** New Comb: شخصان أو أكثر تجمعهم معايير تتصل بموضوع معين وتتشابك أدوارهم بشكل وثيق.

- **كولي** Cooley: الجماعة الأولية مجموعة تتميّز باتصالها الوثيق وتعاونها وتعتبر المصدر الأولي للمثل العليا للفرد، فتتحوّل الفرديات إلى كلّ مشترك وكينونة الفرد إلى كينونة الجماعة بسيادة شعور النحن.

والجماعة أكبر من مجموع الأفراد المكونين لها كما يقول **ليفين**، لأن الجماعة تُقاس بدرجة تفاعل أفرادها، وتفاعل فردين ينتج عنه تفاعلين فقط وبالتالي فهي ليست جماعة، أمّا تفاعل ثلاثة أفراد فتنتج عنه ستة تفاعلات.

2- ديناميكية الجماعات وخصائصها:

يعتبر ديناميكية الجماعات إحدى أهمّ فروع علم النفس الاجتماعي وهو يعرّف بأنّه الدراسة العلمية للجماعات في تكوينها ونموها ونشاطها

وإنتاجها وأداء وظائفها، وذلك من أجل التوصل إلى القوانين التي تحكمها والجوانب المرتبطة بها. وقد بدأ الاهتمام به منذ بداية الثلاثينيات من القرن العشرين، وازدهر كمجال مميز لعلم النفس الاجتماعي مع **كيريت ليفين** K.Lewin وتلاميذه بإحداث مركز متخصّص في ديناميكية الجماعات بجامعة ميتشجان بالولايات المتحدة عام 1945.

وقد حدّد **تشاركز كولي** Cooley خصائص الجماعة في:

1- التواصل المباشر.

2- تواصل متعدّد الجوانب.

3- الدوام النسبي لها.

4- محدودية عدد الأفراد المكونين لها.

5- الألفة النسبية بين أفرادها.

أمّا هير Hair (1976) فقد حددها في:

1- **وجود هدف:** أو مجموعة من الأهداف المشتركة التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها.

2- **الدوام:** ويتم لفترة زمنية محدّدة.

3- **تمايز أدوار أعضاء الجماعة:** تحدّد الجماعة تنظيم ذاتها بذاتها (بناءها الاجتماعي) وتتفاوت فيها أدوار أعضائها ومراكزهم من حيث الطبيعة والأهمية.

4- **المعايير والقواعد المنظمة:** توافر مجموعة من القواعد المنظمة للسلوك بين أفرادها داخلياً.

5- **بروز شبكة من العلاقات:** تُبرز شبكة العلاقات بين أفرادها درجة التجاذب والتنافر بينها.

وتتميّز الجماعة أيضاً بما يلي:

1- **صغر الحجم:** بحيث تسمح بوجود اتصالات بينها، وقد أُختلف في عددها، ترى **ولسن وريلاند** أن الحدّ الأدنى للأعضاء يتحدد من 05 إلى 06، وإذا زاد العدد عن 30 فرداً فعلى الأخصائي تقسيمها إلى أجزاء صغيرة.

2- **الاتصال المباشر بين الأفراد:** وينتج عنه وجود علاقات اجتماعية أولية لها خاصية القوة وزيادة فرص المشاركة بين الأتباع.

3- **أهداف واضحة:** فوضوح أهداف الجماعة من عوامل تماسكها واستمراريتها، وكلّما كانت الجماعة متجانسة زادت درجة إشباع حاجات أعضائها في إطار الأهداف العامة.

4- **التنظيم:** درجة معيّنة من التنظيم وذلك بتوزيع الأدوار ووضوح المسؤوليات، ممّا يدعو للمشاركة مع وجود قواعد ومعايير لقبول الأعضاء ومحددات لضبط سلوكهم.

5- **التاريخ المشترك:** بوجود تاريخ مشترك يساعد في تعرف الأفراد على بعضهم وفهم أهدافهم ووضع الوسائل التي تجعلهم يعملون مع بعضهم بكفاءة، والجماعة التي تملك ماض محدّد تتوقع سلوك أفرادها ويعرف كلّ عضو احتياجات الأعضاء الآخرين. ويمكن فهم هذه الخلفية التاريخية للجماعة بطرح الأسئلة المساعدة التالية:

أ- هل تمّ إعداد الأعضاء للانضمام إلى الجماعة؟

ب- كيف يتوقع الأعضاء أدوارهم داخل الجماعة؟

ج- كيف تمّ تشكيل تركيب الجماعة؟ وما هي خبراتهم الماضية ونمط علاقاتهم؟ ولماذا انضموا للجماعة؟

د- ما هي ترتيبات لقاءاتهم من أماكن الجلوس وأدوات وغيرها؟

6- **نمط المشاركة:** كلّما زادت المشاركة في جماعة معينة زاد عمق الاهتمام بتلك الجماعة والاندماج بداخلها حسب الكثير من الدراسات، ولكلّ جماعة نمط معين للمشاركة وتحديد مواقفها، كالمشاركة في اتجاه واحد أثناء حديث القائد أو الثنائية في حالة وجود الردود... الخ.

7- **المعايير:** تميل كلّ جماعة لتكوين عدد من الأخلاقيات والمعايير في تعاملها كالسلوك المقبول والسلوك المرفوض والمسموح...

وطرق تعبير العنصر عن مشاعره من حيث الزمان والمرات، كمدى السماح بالمقاطعة أو عدمه، وتتطوّر هذه المعايير لتغرس لدى الأفراد أنماط المشاركة الفعالة. ويصعب على الفرد الجديد إدراك هذه المعايير خاصة إذا كانت غير ظاهرة ومعروفة كما قد تكون متضاربة وتعمل على إعاقة التواصل داخل الجماعة. وأهمّ الأسئلة التي تعكس المعايير:

- ما هي المؤشرات والدلالات التي تبين وجود دستور من القيم خاص بتلك الجماعة كالانضباط الذاتي والإحساس بالمسؤولية وتحمّل الاختلاف وحرية التعبير وما شابه ذلك؟
- هل هناك انحرافات عن هذه المعايير داخل الجماعة؟
- هل هذه المعايير مفهومة لدى الأعضاء أم هناك بعض التشويش، وما تأثير ذلك؟
- أي هذه المعايير تساعد وأيّها تعيق تقدّم الجماعة؟

8- **العلاقات السوسيومترية:** لكلّ جماعة ميل إلى بعض الأفراد، وعدم الميل للبعض الآخر، وهذه العلاقات من الميل والنفور تؤثر في نشاط الجماعة. ويميل الأفراد للاتفاق مع من يحبون، والاختلاف مع من لا يحبون حتّى ولو كانوا لا يعبرون عن آراء واحدة.

10- **البنية والتنظيم:** لكلّ جماعة بنية وتركيبة منظمة مرئية وأخرى غير مرئية، فالمرئية مثل أعضاء اللجان والمناصب ووضع كلّ عضو، أمّا غير المرئية فتتمّ وراء الكواليس كترتيب الأعضاء حسب المكانة والتأثير والقوة والأقدمية والقدرات وغيرها. وأهم الأسئلة التي تبين البنية داخل الجماعة:

- كيف يتحدد التنظيم الواعي للجماعة من مناصب وقيادة وفرق عمل ولجان؟

- ما هو التنظيم غير الرسمي للجماعة وماذا يحكمه وكيف يؤثر في إنجاز الجماعة؟ ومن يخضع لمن؟

11- **الإجراءات:** لكلّ جماعة طرق للعمل أو إجراءات لتنفيذ أهدافها، وقد تكون هذه الإجراءات محدّدة وصارمة كاللقاءات الرسمية، أو تكون أكثر ليونة. فإجراءات العمل تؤثر في باقي الإجراءات وفي ديناميكية الجماعة والأصل أن تكون الإجراءات مرنة للتوافق مع المحيط. وأهم الأسئلة التي تساعد في فحص الإجراءات:

- ما هي أهداف الجماعة وجدول أعمالها؟

- ما هي طرق وصول الجماعة لقراراتها؟ هل بالإجماع أم بالتصويت أم الموافقة الصامتة؟

- كيف يتمّ اكتشاف الجماعة لإمكانيات أعضائها؟ وكيف تستغلها؟

- كيف تنظم انسجام أعضائها وجماعاتها التحتية؟

12- **الأهداف:** لكلّ جماعة أهداف سواء كانت طويلة المدى أو قصيرة المدى، فجماعات البيئة هدفها الطويل مثلاً تنمية البيئة وهدفها القصير بحث ميداني حول بيئة محدّدة. وتكون الأهداف أحياناً واضحة ومحددة ومعلنة كما قد تكون مشوشة وعامة وغير واضحة.

3-أهمية الجماعة:

أ- بالنسبة للفرد: تكمن أهمية الجماعة للفرد في نموه الاجتماعي، فهو يستفيد داخل الجماعة ممّا يلي:

1- تكوين صدقات جديدة ومتعدّدة من خلال تفاعلاته الاجتماعية.

2- اكتساب المعايير الاجتماعية، وبناء مجموعة من الآراء التي يعتبرها شخصية والتي ما هي إلا انعكاساً للجماعة التي ينتسب لها أو يرغب في الانتساب لها.

3- تعلّم أنماط السلوكات الاجتماعية المناسبة.

4- يتعرّف على ذاته وعلى زملائه، فلا يمكن للفرد أن يعرف ذاته إلا بالاحتكاك بالآخرين.

5- إشباع دافع الرضا بالتمتع في العمل مع الجماعة.

6- تنمية مهاراته وفنون الاتصال.

7- القدرة على حلّ المشاكل والتفكير والتعبير عن ما يجش بداخله لأنّ جو الجماعة يثير هذه الخصائص.

8- اكتساب وتنمية الاتجاهات وفلسفة الحياة.

9- الشعور بالأمن وبالقوة من خلال إشباع دافع الحاجة للانتماء.

ب- بالنسبة للجماعة والمجتمع: تساهم الجماعة بشكل فعال في المجتمع من خلال:

1- تنمية الحياة الاجتماعية وتحسين المجتمع وضمان استمراريته.

2- تأطير مختلف أفراد المجتمع داخل تنظيم محدّد.

3- المساهمة في تكوين المؤسسات الاجتماعية من مدارس، ومعابد، ومصانع...

4- المساهمة في تفعيل الحياة الاقتصادية للمجتمع.

5- إشباع حاجات الأفراد الاجتماعيين داخل الجماعات المختلفة.

6- المدن والأقاليم والأوطان نتيجة وجود الجماعات.

ج- تأثير الجماعة في الفرد: سلوك الفرد يتأثر بالجماعات التي ينتمي لها، وأهمّ النقاط الحيوية التي تؤثر بها الجماعة في الفرد:

1- تعلّم الأفراد وسرعة وطريقة ذلك التعلم.

2- تكوين الاتجاهات وطريقتها فيمكن التنبؤ بأسلوب الفرد من خلال جماعته.

3- درجة طموح الفرد والسعي لتحقيق أهدافه.

4- تعديل العادات وتأدية الأعمال في الحياة اليومية.

5- التأثير في إدراك ذاته والآخرين.

6- القوة السيكولوجية والتواصلية للفرد.

7- التأثير في مواقف الفرد واختياراته.

8- دقة الإنتاج وإتقانه.

9- التأثير في الشعور بالخوف أو الأمن.

10- التأثير في سلطة الفرد ونفوذه وحل صراعاته الداخلية بين الرغبة في السلطة وإشباعها من خلال الاعتماد على الجماعة.

لكن هذا التأثير تحكمه مجموعة عوامل أهمّها:

1- المناخ الاجتماعي الذي تعيش فيه الجماعة.

2- درجة تماسك الجماعة.

3- نوعية القيادة المتوفّرة.

4- البناء التكويني والوظيفي لتلك الجماعة.

5- مدى مشاركة الأفراد في تحديد أهدافهم.

6- المشاركة في اتخاذ القرارات داخل الجماعة.

4- نماذج الجماعات:

نقصد بالنماذج أو أنماط الجماعـــات التركيبيـــة الداخليـــة وبنيـــة الجماعة. فقد حدّد **روبرت ميلز** (1969) في كتابه :" The sociology small group" مجموعة من النماذج أو أنماط الجماعة المتمثلة في:

1- النموذج الميكانيكي: يشبه هذا النموذج الآلة، فالتفاعل يتمّ من خلال عمليات ميكانيكية، وحلّ مشاكل تلك الجماعة يتمّ بطريقة تسلسلية في اتصالها، ويمكن تشبه الأفراد بأجزاء الآلة التـــي تتســـاند لتـــؤدي وظيفتها الأساسية. وطبقاً للنموذج الميكانيكي تتقيّد الجماعة بقوانين عامة وثابتة يخضع لها سلوك الفرد، كما تخضع الجماعة لترتيب مميّز يتكرّر باستمرار يمكن التنبؤ به مسبقاً. ويؤكد هذا النموذج على تحديد ما يلي:

- دور الفرد في الجماعة من خلال دوره في المجتمع الأكبر.
- تحديد أغراض الجماعة ومشكلاتها مسبقاً.
- تحديد بيئة الجماعة.

ومن خلال هذه النقاط الثلاث تسير الجماعة وتلعب أدوارها فـــي حلّ المشاكل التي تواجهها، ومن أمثلة هذا النموذج جماعات العمل.

2- النموذج العضوي: يشبّه الجماعة بالعضو البيولوجي، إذ تمرّ الجماعة بمرحلة من النمو حيث تنطلق من عناصر مختلفـــة وحاجـــات وقدرات متباينة ثمّ تبدأ في التآلف وتُنتج تدريجياً نماذج مـــن الســـلوك

والمعايير والقيم تدفع بالجماعة شيئاً فشيئاً لمرحلة النضج. والأجزاء المكونة لهذه الجماعة مختلفة الوظائف لكنّها تترابط وتتكامل في علاقة تساندية، وتظهر بينهما عمليات معقدة تساند يأخذ صورة العضو الواحد. وتبعاً لهذا النموذج فالجماعة نسق معقّد يتفاعل مع الأنساق الأخرى. ومن أمثلة هذا النموذج جماعات الطلبة والمهنيين.

3- نموذج الصراع: طبقاً لهذا النموذج تعتبر الجماعة مجالاً لعمليات التنافس والتي تنتهي "بسلسلة متتالية من الصراعات"، فالجماعة ما هي إلا تقدّم لخبرات وتراكم لخبرات من الصراع بين أعضائها المتنافسين لتحقيق حاجات معينة. وعمليات التغير محتملة وقوية في أي لحظة داخل الجماعة، لهذا عليها دوماً البحث عن كمّ وكيف يمكن المساعدة في إعادة حلّ الصراع، وأمثلة ذلك الجماعات الرياضية.

4- نموذج التوازن: تكون الجماعة في حالة توازن وكلّ اضطراب أو خلل يحدث داخل أو خارج الجماعة تعمل على احتوائه وإزالته للعودة بالجماعة إلى حالتها قبل حدوث الخلل، ويحاول هذا النمط أثناء تحقيق أهدافه مواجهة الاضطرابات بقوة التي تزيدها تماسكاً وتعاوناً في تحقيق تلك الأهداف. فالجماعة تندفع بشكل جماعي وسرعان ما تتغلب على اضطراباتها الداخلية.

والجماعة في هذا النموذج نسق يتغيّر كلّما تعرّض لحادث قــوي، ثمّ تعود لنسقها الأوّل، وهذا التحول لا يقتصر على الجماعة فقط بل يمتد أيضاً للفرد، لأنّ اضطرابات الفرد تغلب حالة التوازن فــي الجماعــة ويؤثر في باقي الأفراد، ومثال ذلك الجماعات الدينية.

5- النموذج البنائي الوظيفي: يبحث الأفراد فيها عن حدود أنساق الجماعة، وتدور عملية البحث حول "الأفعال والأفكار والأساليب" التـــي يمكنها تحقيق أهداف النسق العام للجماعة فهي تواجه متطلبــات الفــرد والبيئة الجماعية. وتتحرّك الجماعة في تغيّــر ثقيــل نحــو المصــادر الإيجابية التي تحقّق ذاتها ونسقها، ويحدّد ميلز متطلبات هذا التغير بـــ:

- البحث عن التوافق بأساليب جديدة.
- تحقيق الأهداف وتفادي حالات الإحباط.
- التكامل والبحث عن تلاحــم الأجــزاء لمواجهــة الصــدمات، وتتعاون الأجزاء باستمرار بين القوة والضعف لخلق وحدة فرعية جديدة تؤدي لتكامل هذه الأجزاء.
- البحث عن إجراءات لمواجهة الضغوط الداخلية والخارجية.

فهذا النمط يحاول فيه العضو توجيه الجماعة للتقدّم وإنجاز أهداف دقيقة، ويصل بعض أفرادها إلى أبعد من ذلك بمحاولــة إيجــاد قــوى تضمن بقاء عناصرها، وأهمّ وظائف هذه القوى:

- ملاحظة ماذا يحدث داخل الجماعة؟
- البحث عن التأثيرات التي لها القـدرة فـي تحقيـق الأهـداف وضمان الاستمرارية أو البقاء لها.

5-أنواع الجماعات:

الأهمّية العلمية من دراسة أنواع الجماعات هو معرفة طرق العمل معها وتوجيهها. ونجد عدّة تصنيفات ترتكز على إحـدى المحـاور أو الأسس التي يقوم عليه التصنيف، وأهمّ هذه التصنيفات ما يلي:

الجدول رقم (03): يبين أنواع الجماعات وأسس تصنيفها

أساس التصنيف	أنواع الجماعات
التفاعل	أولية / ثانوية
النظام	رسمية / غير رسمي / وسطى
المنفعة الاجتماعية	اجتماعية / شبه اجتماعية / ضد اجتماعية
الاختيار	جبرية / اختيارية
التجانس	متجانسة / غير متجانسة
الانضمام	مقفلة / محدودة / مفتوحة
الطبيعة	طبيعية / مصطنعة
الاستمرار	طارئة / مؤقتة / تدوم لفترة / دائمة نسبياً

المكان	الجيرة /الجماعة المحلية / الأمة
الحجم	صغيرة / متوسطة / كبيرة / كبيرة جدًّا
الجنس	ذكور / إناث
السنّ	أطفال / المرهقون / الكبار /الشيوخ

أ- الجماعات الأولية والثانوية: الجماعة الأولية يتمّ فيها الاتصال بين الأفراد بشكل مباشر وقوي وتمتاز بترابطها وتعاونها الداخلي ويشعر الأفراد بوحدة مشتركة يربطها التعاطف والتوحد المتبادل. ويعبّر الأفراد في الجماعة الأولية عن تعاطفهم بالنحن بخلاف الجماعة الثانوية، وأهم الاختلافات بين الجماعة الأولية والثانوية:

الجدول رقم (04): يبين المقارنة بين الجماعة الأولية والثانوية

أوجه المقارنة	الجماعة الأولية	الجماعة الثانوية
الحجم	صغير	كبير نسبياً
العمر الزمني	طويل	قصير
البعد المكاني	صغير	ممتد
الأهداف	وحدة أهدافها	قد تختلف أهدافها
العلاقات الاجتماعية	وثيقة، قوية	علاقات أضعف
تكوين الشُلَل	قابلية ضعيفة	عادة فيها شلل
احترام التقاليد والقيم	احترام قوي	درجة أقل

نطاق العلاقة	من فرد لكلّ الجماعة	شخصية متخصّصة
الضبط الاجتماعي	مرتفع لا رسمي	منخفض رسمي
الولاء	مرتفع	أقل
الحرية	حرية وتلقائية	شعور بقيود خارجية
نماذج للجماعة	اللعب، الأسرة	الشركة، الكلية
نماذج العلاقات	صديق/ صديق	الرئيس مرؤوسه

ب- الجماعات الرسمية وغير الرسمية: تتكوّن الجماعة الرسمية من جماعة تحكمها قواعد منظمة، فالجماعة غير الرسمية تنتج من خلال التواصل المستمر والتفاعل الحرّ وتتكون تلقائياً. وتتميز الجماعات الرسمية بما يلي:

- البناء والتركيبة الاجتماعية المحددة.
- التنظيم الخاص.
- قواعد مكتوبة.
- معايير محدّدة ومتعارف عليها.
- الاستقرار النسبي وطول الأمد.

أمّا الجماعات غير الرسمية فميزتها غالباً:

- عدم الوضوح في تركيبتها.
- قد لا يكون لها اسم دقيق.

- قواعدها عامة وغير متعارف عليها إلاّ داخل الجماعة.
- يصعب تحديد أهدافها بوضوح.
- قرارتها غير مكتوبة.
- قد يكون عمرها طويل أو قصيرة تبعاً لدرجة استقرارها.

وهذه الفروق نسبية فقد نجد خصائص الأولى في الثانية والثانية في الأولى، ويجب أن يكون بناء الجماعة غير الرسمية كاف وذات مقومات واضحة كي تصبح وحدة اجتماعية، كما يجب أن يتوفر بين أعضائها الحدّ الأدنى من التجاوب المتبادل والإشباع العاطفي.

ج- الجماعة الاختيارية والجماعة الإجبارية: نجد جماعات ينتمي لها الفرد بمحض اختياره كالنوادي والمدارس، فهي جماعات اختيارية يتمّ اختيارها من طرف الفرد وبإمكانه الانسحاب منها متى شاء. كما نجد جماعات إجبارية فالفرد لم يختر أسرته بل وجد نفسه فيها عضواً، وكذا الانتماء إلى عرق معين أو إلى الجماعات القرابية والقومية والدينية أحياناً.

د- الجماعات الاجتماعية وغير الاجتماعية: وتقاس اجتماعية الجماعة بالاشتراك مع غيرها من الجماعات في أنشطة اجتماعية معيّنة كالمساهمة في بعض الخدمات الاجتماعية داخل المجتمع وترقيته. أمّا غير الاجتماعية فهي الجماعات المنعزلة والتي تفرض على أعضائها

عدم الاتصال بغيرهم، وقد تكون العزلة اختيارية للأفـراد أو إجبارية مفروضة من طرف الجماعة ونظامها. كما نجد جماعات ذات نزعة عدائية مضادة للمجتمع فهي تعمل ضد مصالح الأفراد والجماعات كعصابات الجانحين واللصوص.

6- مراحل نمو الجماعات:

تكمن أهميّة دراسة نمو الجماعات فيما يلي:

- لكلّ مرحلة خصائص يجب معرفتها لمعرفة مدى التأثير فيها.
- معرفة الفروق بين الجماعات ومراعاة ذلك في دراستها.
- مساعدة الجماعة في الانتقال من مرحلة إلى أخرى.
- تحديد الخصائص الثنائية والوظيفية لكلّ جماعة في مختلف مراحلها.
- معرفة طبيعة التغيرات الحادثة في الجماعات.
- معرفة طبيعة نمو الجماعات وحاجياتها ورغبات أعضائها.
- نموذج مراحل النمو يسهل عملية التنبؤ والتوجيه.
- للاستفادة منها في البحوث الإمبريقية في هذا المجال.

ونجد عدّة نماذج مفتوحة لعدّة مفكرين تتعلّق بمراحل نمو الجماعات داخل المؤسّسات مع وجود أخصائيين في توجيهها والعمل معها، وأهمّ هذه النماذج:

1- نموذج هارلي تريكر Harleigh B.Treacker: وقد حدّد نمو الجماعات كما يلي:

أ- **مرحلة ما قبل الجماعة:** يكون سلوك أفراد الجماعة قبل تكونها أقرب إلى سلوك مجموعة متفرّقة، كنقص الحماس للعمل الجماعي، ووجود علاقات ضعيفة، وقد لا يعرف البعض أسماء الآخرين. ويتميز شعور الأفراد بعدم الأمن من خلال الأعمال العشوائية لهؤلاء الأفراد والمتأرجح بين المغالاة في النشاط وبين الحذر ممّا قد يجعل أحدهم يحاول فرض سيطرته عليهم، أو لفت انتباههم إليه من خلال سلوكاته.

ونتيجة ذلك تكوّن الشلل والعشائر داخل الجماعة، ووجود أفراد لديهم مشاعر إيجابية نحو الموقف الجديد مع زيادة الاهتمام والثقة والسرور وحب الاستطلاع والصداقة والرضا، في حين نجد آخرين يحملون مشاعر مزيجة بين الإيجابية والسلبية.

يرى **تريكر Treacker** أنّ على الأخصائي إتاحة الفرصة للأفراد بالحديث وتعريفهم بأنفسهم وبالمؤسسة، وتزويد الأعضاء بالمعلومات والحقائق الضرورية. ويتحمل الأخصائي هنا مسؤولية أكبر في العمل مع الجماعة نظراً لحداثتها ونقص خبرتها، ومساعدتها في إنجاز الأعمال والبرامج القصيرة المدى لتمكين أكبر عدد ممكن من الأعضاء من المشاركة.

ب- **مرحلة الانتقال:** تتمثّل في المرحلة التي يبــدأ فيهــا ظهــور الاستقرار النسبي والانتقال من المظاهر الفردية إلى المظاهر الجماعية خاصة زيادة حضور الأعضاء في الاجتماعات واستخدام صيغة "النحن" على حساب الــ"أنا". ويبدأ الشعور بــالأمن ويقــلّ الإحســاس بــالقلق والتوتر، ويبدي الأفراد حماساً أكبر في إيجاد تنظيم للجماعة وممارســة أنشطة ذات خبرات تقدمية متنوعة.

وعلى الأخصائي هنا تعديل دوره ومساعدة الأفراد فــي تحمّــل المسؤوليات داخل الجماعة، كما أنّ عليه السعي في تدعيم العلاقات بين الأعضاء وبينهم وبينه ومساعدة الجماعة في أنشطة متعدّدة والحدّ مــن الحماس الزائد الذي قد يفوق إمكانيات الأعضاء وطاقهم.

ج- **مرحلة النضج:** تتميّز الجماعة بالاستقرار حيث يرتفع معــدل حضور الأفراد للاجتماعات وتصل الجماعة إلى حجمها الأمثــل فــي تحقيق أغراضها، وتزداد علاقة الجماعة بغيرها من الجماعات، وتتطوّر الأنشطة الجانبية الجماعة بتعدّد ممارســاتها وإشــباع حاجيــات كافــة أعضائها.

وعلى الأخصائي تقليل تدخلاته وترك الأفراد يتحمّلون كلّ الأعباء والاكتفاء بالمساعدة، واعطاء الجماعة حرية تعديل أهــدافها وأســاليب

تحقيقها، وكذا تقويم نشاطها، واستفادتها من إمكانيات وموارد المؤسّسة والمجتمع المحلي.

د- **مرحلة ما بعد النضج:** في هذه المرحلة يقلّ حماس الأعضاء وتقلّ نسبة حضورهم ويرغب البعض في الانسحاب، وتبدو الجماعة وكأنها قد حققت أغراضها، مع وجود أعضاء يرغبون في الاستمرارية والإبقاء عليها، وتعتبر هذه المرحلة حسّاسة ودقيقة للغاية.

وعلى الأخصائي ألاّ يتجاهل تقهقر الجماعة وأن يشرح للأفراد أن ذلك هو المسار الطبيعي لها، بعد تحقيق أهدافها كي لا يشعر الأفراد بالإحباط وفقدان الثقة، كما عليه مساعدة الراغبين في البقاء على تكوين جماعة جديدة أو الانضمام إلى جماعات أخرى لها نفس الأغراض.

2- نموذج مارجريت هارتفورد M. Hartford: اهتمت هاتفورد بدراسة النمو والتغير في الجماعات، وقامت بتحليل الكثير من الدراسات في هذا الإطار بالإضافة إلى ملاحظاتها وعملها الميداني في مجال خدمة الجماعات، وحدّدت خمس مراحل أساسية لنموها تتمثل في:

أ- **مرحلة ما قبل الجماعة:** تنقسم إلى ثلاث مراحل فرعية هي:

- **الأولى:** تكون الجماعة مجرد فكرة في ذهن شخص معنوي أو اعتباري قصد الوصول مع بعض الأشخاص الآخرين لتجمع وتحقيق أهداف معينة تربطهم وحل مشكلة خاصة.

- **الثانية:** وهي مرحلة عامة يُبلَّغ فيها المعنيين بفكرة الجماعة وإعطاء موعد لأعضائها قصد مناقشة تفاصيل الموضوع. وتؤكد هارتفورد على أهمية هذه المرحلة في مدى قبول وتعاقد الأعضاء وما ستصل إليه الجماعة مستقبلاً.

- **الثالثة:** وهي مرحلة التجمّع حيث يتقابل الأعضاء الراغبون في الانضمام، ويبدون وجهات نظرهم وما يدور في أذهانهم ويفصحون عن توقعاتهم لبعضهم بعضاً وللمؤسسة، وهذا التجمع أقرب للحشد منه للجماعة.

على الأخصائي الوعي بحساسية المرحلة ومساعدة الأعضاء في السير نحو اتجاه واحد وإيجاد اتصالات بين الأعضاء والتنبيه إلى الموضوعات المهمّة، وتوفير فرص التعارف بين الأفراد، وتوضيح الغرض من الجماعة، وحثهم على المشاركة في بعض الأعمال البسيطة والبرامج كالمناقشات التي تزيد في الاحتكاك والتعارف.

ب- **مرحلة تكوين الجماعة:** هنا تتبلور الأهداف الخاصة بالجماعة، ويبدأ الأعضاء في إنشاء نسق من الأدوار يتضمن توقعات الأفراد لسلوكات بعضهم البعض، ومن هنا تتبلور لدى الأعضاء وحدة قائمة بذاتها في رؤيتهم للجماعة.

وعلى الأخصائي مساعدة الأفراد في فهم أنفسهم وأدوارهم ومناقشتها، ودعم علاقة الأعضاء فيما بينهم وبينه وبينهم.

ج- **مرحلة مزج التكامل واللاتكامل والصراع وإعادة التكامل وإعادة التنظيم:** تظهر رغبة الأفراد في التكامل والتماسك، وقد يحدث العكس حيث تظهر الصراعات واللاتكامل بين الأعضاء ممّا يؤدي إلى نهاية سريعة للجماعة ولحياتها، ويتوقف كلّ ذلك على تصوّر الأعضاء للجماعة وقناعتهم بأهدافها وأعمالها وأعضائها. وتستنفذ هذه المرحلة وقتاً طويلاً حتّى تصل إلى إرساء قواعد عمل مشتركة وتجديد الأدوار لبعض الأعضاء وإعادة تحديد أهدافهم من جديد.

على الأخصائي مساعدة الأفراد في فهم طبيعة الصراع داخل الجماعة ومواجهته مع تأدية بعض المهام البسيطة والنجاح فيها للشعور بلذة النجاح والإنجاز. ويظهر التكامل في فترات متتالية وقد تفقد الجماعة بعض أعضائها أو ينضم أعضاء جدد كما يمكنها أن تتعرّض لأزمات حادة في حياتها وفشل في مهامها.

د- **مرحلة أداء الجماعة لوظائفها واستمرار بقائها:** يبدأ هنا الإقبال على الجماعة والمشاركة في تفعيلها والعمل على إنجاز أعمالها وأهدافها. وتظهر ثقافة الجماعة من حيث الشكل وأسلوب العمل داخلياً ومعيارياً ومعالم التنظيم الجديد، ويطغى ضمير الجمع مقارنة بضمير الأنا، ممّا يسمح بالتالي من حسم الخلافات والصراع بين الأعضاء، وتميل للاستقرار أكثر والتكامل مع الحياة الجماعية.

دور الأخصائي هنا مساعدة الأعضاء في أداء مهامهم خاصة القيادات، لأنّها تحمل عنه العبء وترفع من مستوى أداء الجماعة.

و- **مرحلة إنهاء الجماعة:** تنقسم إلى ثلاث مراحل فرعية:

- **الأولى:** الإعداد للنهاية الفعلية للجماعة.
- **الثانية:** حين تكون الجماعة على وشك النهاية ويتضمّن ذلك التخطيط لإنهائها وحصر وتقويم منجزاتها وتحضير الأعضاء لتقبّل عملية الانفصال.
- **الثالثة:** الإنهاء الفعلي بالاجتماع الأخير للجماعة، وقد تتضمن بعض المراسيم واحتفلاً خاصاً بذلك.

يساعد الأخصائي الأفراد من خلال الشعور بالأمن وبتوضيح بعض الخدمات التي يمكنهم الحصول عليها من جراء الانفصال.

3- نموذج عبد الحميد عبد المحسن: يقدم هذا المؤلف نموذجه في كتابه "المدخل في العمل مع الجماعات" (1990)، ويعتمد في تحديده لمعني نمو الجماعة على الجوانب البنائية الوظيفية وما يطرأ عليها، ويتضمن ذلك ضبط التغيرات بطريقة معيارية قابلة للقياس من خلال مقياس نمو الجماعة الذي يقترحه. ويضمّ ثلاث مراحل أساسية هي:

أ- **مرحلة البدايات والتكوين:** تتميز المرحلة بالتخطيط والتنظيم والتمهيد للتكوين، ويمكن تحديد مقاييس ذلك كما يلي:

«1- عدم وضوح أهداف الجماعة.

2- عدم وضوح نظام الاتصال داخل الجماعة، وتكون الاتصالات محدودة وعشوائية.

3- ضعف التنظيم داخل الجماعة.

4- ضعف العلاقات والروابط بين أعضاء الجماعة.

5- محاولات الأعضاء في تبوأ مكانات عالية داخل الجماعة.

6- ظهور بعض صور وأنماط المقاومة من جانب الأعضاء.

7- محاولات الأعضاء لتنشيط عملية التفاعل.

8- انخفاض مستوى شعور الأعضاء بالانتماء والولاء للجماعة.

9- ظهور بعض المحاولات من جانب بعض الأعضاء للسيطرة على بقية أعضاء الجماعة.

10- قد يظهر بعض الأعضاء قدرتهم على القيادة في المواقف المختلفة التي تمر بها الجماعة.

11- قد يظهر الأعضاء اتجاهاً اتكالياً على أخصائي الجماعة.

12- عدم مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات الخاصة بالجماعة.

13- عدم وضوح الإمكانيات والموارد التي يمكن الاستفادة منها لتحقيق الأغراض الخاصة والعامة» (سلمي محمود جمعة، د.تا، 135).

ويتمثل دور الأخصائي في:

- مساعدة الجماعة في توطيد علاقاتهم.
- مساعدتهم في صياغة وبلورة أغراض الجماعة.
- المساعدة في تحقيق البناء الاجتماعي.
- تنشيط عملية التفاعل بإجراءات عمل جماعية.
- الاستفادة من الموارد المتاحة.
- مساعدة الجماعة في الشعور بالانتماء والولاء.

ب- **مرحلة التنظيم والإنجاز:** ميزة المرحلة استقرار التنظيم وقوة العلاقات وتتجه الجماعة نحو الإنجاز وحل مشكلاتها والنضج والاستمرارية. وأهمّ سمات هذه المرحلة:

«1- وضوح الأغراض واستقرارها.

2- تصبح الجماعة على درجة كبيرة من التماسك.

3- وضوح واستقرار البناء الداخلي للجماعة ومقابلة احتياجات الأعضاء.

4- تعدّد الاتصالات بين الأعضاء وتوجّهها نحو تحقيق أغراض الجماعة.

5- زيادة إحساس الأعضاء بالانتماء والولاء للجماعة.

6- زيادة قدرة الجماعة على الاعتماد على نفسها خاصة في مواجهة المشكلات التي تعترض تقدمها وفي وضع الحدود لسلوك أعضائها.

7- توزيع القيادة داخل الجماعة على أكبر عدد ممكن من الأعضاء.

8- زيادة اهتمام الأعضاء بالعملية الجماعية.

9- تدعيم علاقة الجماعة بالجماعات الأخرى.

10- زيادة فعالية ومشاركة الأعضاء في صنع القرارات الخاصة بالجماعة.

11- شعور الأعضاء بالثقة والحرية داخل الجماعة.

12- وضوح مشاعر الأعضاء وزيادة قدرتهم في التعبير عن تلك المشاعر.

13- زيادة قدرة الأعضاء على استثمار المواد المتاحة بما يحقق أغراض الجماعة.

14- اعتماد الجماعة على أوجه النشاط التي تتيح اكتساب الخبـرات التقدمية.

15- تحرك الجماعة نحو إنجاز الأغراض» (المرجع نفسـه، د.تـا، 137).

يكمن دور الأخصائي في:

- المساعدة في دعم أبنية الجماعة بحيث تحقق أغراضها.
- التقليل من تدخلاته والمساعدة في استثمار الأفراد لقدراتهم.
- تشجيع القيادة في أداء مهامها.
- مساعدة الجماعة في التوسيع خارج المؤسّسة.
- المساعدة في تقويم الجماعة لأدائها مقارنة بأهدافها.

ج- **مرحلة الإنهاء:** تشعر الجماعة أن أهدافها انتهت مع شعورها بالحاجة في الاستمرارية. وأهمّ سمات المرحلة:

1- نقص حضور اجتماعات الجماعة.

2- نقص الاتصال بين الأعضاء.

3- تراجع فعالية القيادات وتأثيرها على الأعضاء.

4- ميل بعض الأفراد في مغادرة الجماعة.

5- تراجع الروح المعنوية للأعضاء.

6- زعزعة بناء الجماعة وشعور الأفراد بعدم قدرتهم على المواصلة

ويكمن دور الأخصائي خلال هذه المرحلة في:

- الإحساس بما أنجزته الجماعة.
- مساعدة الذين يرغبون في المغادرة للانضمام في جماعات أخرى.
- مساعدة الباقين في صياغة أهداف جديدة وتعديل الأهداف الحالية.
- مساعده الأعضاء وشرح التقدم والتطور الحاصل على الجماعة.

ملاحظات منهجية: نشير هنا إلى:

1- لا توجد حدود فاصلة وقاطعة في الانتقال من مرحلة إلى أخرى، إنّما تتمّ بشكل متدرج والتقسيم بينها وضع لغرض الدراسة والتحليل.

2- بقاء كلّ جماعة في مرحلة معينة يختلف باختلاف أعضائها وخصائصها وطبيعة التفاعلات بداخلها.

3- ليس هناك تناسب بين العمر الزمني والمرحلة التي تصلها الجماعة.

4- يجب تقبل مراحل انهيار الجماعات باعتباره تفككاً طبيعياً ومتوقعاً.

5- يجب دراسة الجماعة بدقة لمعرفة تحول الجماعة عبر مراحل نموها والذي يستتبعه تحول في طبيعتها.

7- دوافع تكوين الجماعة:

ما هي الدوافع النفسية والاجتماعية التي تدفع بالأفراد إلى تكوين الجماعات المختلفة؟ أو بعبارة أخرى ما العوامل المشجعة على الانتماء للجماعات؟ تعددت التفسيرات المقدّمة في هذا الإطار، وهي تنقسم إلى تفسيرات عامة تنبني على الجوانب الشمولية لهذا الانتماء، وتفسيرات نوعية تُعنى بتصنيف الحاجات المختلفة للأفراد والتي يشبعونها باعتبارهم أعضاء في الجماعة.

أ- **التفسيرات العامة:** أهمّ هذه التفسيرات ما قدّمه تيبوت Thibaut وكيللي Kelley (The social psychology of group 1959) اللذان يريان أنّ الفرد ينضمّ للجماعة قصد تحقيق حاجات خاصة، دون تحديد هذه الحاجات. لكنهما يعتقدان أن تقييم هذه الحاجات أو الإشاعات يتقيد بمحكين أساسيين هما:

1- **محكّ المقارنة الشخصي:** يحافظ الفرد بعضويته لأنّها تحقق له الحدّ الأدنى من الإشباع حسب تصوره مقارنة بالإشباعات الشخصية الأخرى له، وبالتالي فالفرد يستند إلى مدى اقتناعه الخاص بالإشباعات التي تقدمها له الجماعة.

2- **محكّ المقارنة بين البدائل:** وهنا يقارن الفرد كم وكيف الإشباعات التي يحصل عليها في تلك الجماعة بالكم والكيف الذي قد

يحصل عليه في علاقة أخرى بديلة، وبالتالي فالفرد يميل إلى السعي نحو توفير أعلى مستوى ممكن من الإشباع، ويستمر في تلك العلاقة ما دامه لم يجد علاقة أخرى تمدّه بحدّ أعلى منها.

ب- **التفسيرات النوعية:** وفيها يصنف الباحثون مجموعة من مصادر التدعيم أو أنواع من الإشباعات تقدمها الجماعة للفرد وتشجعه للانضمام إليها والمحافظة على عضويته فيها. وأهمّ هذه الإشباعات:

- الحاجة للانتماء.
- التجاذب بين أعضاء الجماعة.
- جاذبية نشاطات الجماعة وأهدافها.

1- **الحاجة إلى الانتماء:** نظراً لكون الإنسان كائناً اجتماعياً فهو يسعى إلى الانتماء والارتباط بالآخرين، وهذا الانتماء يخفّض التوترات الانفعالية التي قد تصيبه في حالة العزلة، وتزداد الحاجة للانتماء كلما زاد الشعور بالتهديد، وقد تمّت عدّة دراسات في الموضوع أهمّها:

- بيّنت بحوث **شاشتر** Schchter أن التجمّع ينقص من حدّة القلق، وأنّ التهديد المرتفع يدفع إلى الجاذبية أكثر لأعضاء الجماعة مقارنة بالتهديد الضعيف. وحاول في تجربته توزيع درجة التهديد بين

أفراد مجموعة معينة من الطالبات حيث قسمهنّ إلى جماعتين وهددّهن بصدمة كهربائية:

* المجموعة الأولى: أخبرها أنّ الصدمة ستكون مؤلمة لكن لن تحدث أثراً جسميا مؤلماً (قلق وتهديد مرتفع).

* المجموعة الثانية: أخبرها أنّ الصدمة حقيقية وستكون ممتعة بالنسبة لها (قلق وتهديد منخفض).

وأخبر كلا المجموعتين أن لهن 10 دقائق للانتظار قبل بداية التجربة ولهن الخيار في الانتظار بمفردهنّ أو مع بعضهنّ البعض. ودلت التجربة أنّ 62.5 % من الطالبات المتوقعات للصدمة القوية اخترن الانتظار مع بعضهن في حين 33.3 % فقط من اللائى توقعن الصدمة الحقيقية انتظرن مع بعضهن. بالتالي يجتمع الأفراد لخفض درجة القلق، وأن المواقف الشديدة تدعو إلى الرغبة أكثر في الصحبة.

– كما يرى **شاشتر** Schchter أنّ هذا التجمع يزيد كلّما مال الأفراد إلى المرور بنفس المواقف المؤلمة وللتحقّق من ذلك أجرى تجربة أخرى حيث أخبر المبحوثين أنّهم سيتعرضون لصدمة كهربائية شديدة وخيرهم بين:

* المجموعة الأولى: الانتظار بمفردهم أو مع زملاء يمرون بنفس التجربة.

* المجموعة الثانية: الانتظار بمفردهم أو مع طالب لا يمر بنفس التجربة إنّما يصادف وجوده فقط في ذلك المكان.

وبينت النتائج أن المجموعة الأولى اختارت الانتظار مع زملائها عن الانفراد، والمجموعة الثانية البقاء وحدها عن الانتظار مع شخص لا يشاركها نفس الحالة الوجدانية.

– الميل إلى المقارنة بين الظروف يمتد حتّى إلى النواحي العقلية، ففي تجربة على 39 طالباً ثمّ اختيارهم عشوائياً، ثمّ تمريرهم بظرف تجريبي معين، قُدّمت للمجموعة الأولى منهم معلومات عن مستوى أدائهم، ولم تقدّم للمجموعة الثانية أي معلوم عن ذلك، وطلب منهم الانتظار لمواصلة الشطر الثاني من التجربة، وقد خُيِّروا بين البقاء وحدهم أو مع زملائهم.

دلت الملاحظة أنّ الذين لم يُبلَّغوا عن مستواهم أميل إلى الانتظار مع أصدقائهم ومحاولة مقارنة أداء بعضهم عن الذين أُبلغوا بمستواهم.

وتفسير كلّ ذلك أنّ الأفراد حين يخضعون للشعور بالعزلة تهتزّ ثقتهم في قدراتهم ومدى عملهم ويشعرون بالضغوطات أكثر، ممّا يجعل

الفرد أكثر استعداداً للاعتماد على الآخرين إمّـا بمقارنـة نفسـه مـع الآخرين، أو التحقّق من صحة آرائه وتصرفاته أو التماس المساندة من الجانب الآخر.

2- **التجاذب بين أعضاء الجماعة:** التجاذب بين أعضاء الجماعة حاجة نفسية واجتماعية، ونقصد بالتجاذب في معناه العام الميل الإيجابي الذي يدفع الفرد لشخص آخر، كما قد يكون سلبياً في بعض الحـالات، ويتضمن الميل الجوانب التالية:

- الجانب المعرفي من معتقدات وأفكار مسبقة عن الآخر.
- الجانب الوجداني الخاص بالمشاعر كحب أو كراهية الآخر.
- الجانب السلوكي الذي يظهر في تصرفات الفرد نحو الآخر.

وقد حاول الكثير من الباحثين تناول المحدّدات النفسية والاجتماعية للتجاذب بين الأفراد، وما هي العوامل التي تجعل الفـرد جـذابا بـين أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها، أو يحدث تجاذب بين أفرادها. وأهـمّ هذه المحدّدات ثلاثة هي:

أ- **التقارب المكاني:** التقارب المكاني يهيـئ عوامـل الاتصـال وفرص التفاعل، فكثيراً ما يتمّ التعارف نتيجة التقارب المكاني والتجاور سواء كان في الحي أو الفصل أو محل العمل أو غيرها، ونجد هنا عدّة

دراسات تبين هذه العلاقة الإيجابية بين التقارب المكاني والتجاذب بين الأشخاص:

- في إحدى الدراسات عن البيض والسود الذين يسكنون في مساكن مشتركة وغير مشتركة، بينت أن الذين يقيمون في أماكن متقاربة تمّت بينهم علاقات اجتماعية أكثر من الذين لا يسكنون في أماكن مشتركة أو متقاربة.

- في دراسة أثبت أن الطلاب الذين يجلسون خلال المحاضرات في أماكن (مقاعد) مجاورة أكثر تعارفاً وتجاذباً لبعضهم من الآخرين.

- تمّ توزيع مجموعة من الطلبة في إحدى الأحياء الجامعية، حيث تضمّ كلّ غرفة طالبان فقط دون أخد التخصّص أو الصداقة أو عوامل أخرى في الحسبان، وبينت النتائج أن أغلب الذين سكنوا معاً توطدت العلاقة بينهم، وأن الذين تباعدت غرفهم تقلصت علاقاتهم الاجتماعية مع زملائهم.

رغم أهمية العامل المكاني لكن لا يجب المبالغة فيه، فقد يكون التقارب سبباً للنفور كحالة بعض الجيران، كما أن العوامل الأخرى تساعد في تمتين أو فتور أو انعدام هذه العلاقات خاصة تماثل الاتجاهات والقيم، وسمات الشخصية والظروف الأسرية والاجتماعية...

ب- **الجاذبية الجسمية:** ويقصد بها مستوى الوسامة وتناسق الملامح التي يتّصف بها فرد معين ذكراً كان أو أنثى، ولهذا العامل أهمية في تقرير العلاقات خاصة بين الجنسين، فقد بينت الدراسات أن هذا العامل قد يكون قوياً في التجاذب رغم تعارض نشاط الفرد الجذاب مع أنشطة الجماعة في تحقيق أهدافها. ومن هذه الدراسات:

- بينت دراسة أنّ الأفراد يميلون لاعتبار الشخص الوسيم أفضل من غيره والأقل وسامة أسوأ، ففي إحدى الدراسات عُرضت على المبحوثين ثلاث صور لأشخاص متفاوتي الجاذبية، الأوّل منخفض الجاذبية والثاني متوسط والثالث عالي الجاذبية الجسمية، وطُلب منهم رؤية الصور ثمّ تقديم مجموعة من الصفات الشخصية التي قد تنطبق على صاحب الصورة دون توفّر أية معلومات عنهم.

فكانت النتيجة أن المبحوثين نسبوا إلى مرتفعي الجاذبية صفات إيجابية أكثر من الآخرين، واعتبروه أكثر نجاحاً في حياته وسعادة في الحياة الزوجية، وأفضل توافقاً في الحياة الاجتماعية، واستمر التصوّر رغم اختلاف الجنس.

- كما أنّ التحيز في التعامل مع مرتفعي الجاذبية في حياتهم اليومية قوي، ففي تجربة قُدِّمت مجموعة مقالات للمبحوثين وطُلب منهم تقييمها مع إرفاق كلّ مقال بصورة صاحبه مع مراعاة مدى الجاذبية الجسمية فيها، ودلت النتائج أنّه كلما تميّزت صورة الكاتب بجاذبية أكثر زادت درجات التقدير المقدّمة له

بصرف النظر عن مستواه الحقيقي. فالوسامة والجاذبية تؤدي إلى التحيز في الحكم على أعمال الأفراد.

- كما دلّت الدراسات أنّ تشكيل العلاقات في بدايتها تكون على أساس الجاذبية الجسمية، فالشكل أو المظهر الخارجي هم المعيار المعتمد، وبمضي الوقت وتراكم خبرات التفاعل تقل هذه الجاذبية وتظهر المظاهر الشخصية الأخرى.

ج- **التماثل في القدرات والظروف:** التشابه من أكثر المحدّدات المساعدة في التجاذب، فالفرد يميل لمصاحبة الذين يشبهونه في السمات والقدرات والميول والاهتمام والعادات والمستوى الاجتماعي والاقتصادي، لأنّ الأفراد المتشابهين أكثر فهماً وتدعيماً لآراء بعضهم.

- قام **بيرن** Byrne بتجربة تبين تقارب اتجاهات التجاذب، حيث وزّع استمارة معينة على مجموعة مبحوثين (طلاب بالجامعة) وبعد الحصول على النتائج أعاد كتابة الاستمارة بحيث تكون آراؤها في المجموعة الأولى مماثلة لآراء المبحوثين، وفي الثانية مخالفة تماماً لهم، ثمّ أعادها للمبحوثين وطلب منها تصحيحها باعتبارها كُتبت من طرف أفراد آخرين مع إبداء شعورهم نحوها، فدلّت النتائج أنّه كلّما زادت نسبة الاتجاهات تشابهاً زادت درجة التجاذب بين الأفراد فالعلاقة مطردة وهو ما أسماه **بيرن** Byrne بـ "قانون التجاذب".

- ويمكن حدوث العكس حيث أن كلّ فرد يشبع حاجات الآخرين الناقصة فيه بدرجات متفاوتة كالشعور بالسيطرة أقل وبالتالي عدم التنازع، أو توافق للحاجات المتقاربة، كحاجة الواحد القوية لاحتواء ورعاية الآخرين وشعور الثاني بالحاجة إلى الحنان والرعاية، ممّا يضمن علاقة متناغمة بينهما.

3- **جاذبية الأهداف ونشاطات الجماعة:** ينضمّ الأفراد للجماعات التي تعمل على تحقيق الأهداف المنشودة منهم كما يشعر الفرد بالاجتذاب أولا ثمّ النشاط، من ذلك انضمام الفرد لجماعة تكوّنت قصد جمع التبرعات لبناء ناد أو ساحة رياضية معينة نتيجة اقتناعه بهذا الهدف، وتقترن الجاذبية بأهداف الجماعة ونشاطها، ويقل الانضمام للجماعة مع الاقتناع بأهدافها دون أنشطتها أو العكس. ومن هذه الحالات انضمام الفرد لجماعة تجمع التبرعات لا حرصاً على هذا الهدف إنّما للاستمتاع بالنشاطات الرياضية التي تقوم بها أثناء تنظيمها لهذه الحملة.

إذا كانت هذه الحاجات التي تشبعها الجماعة للفرد نفسياً واجتماعياً نابعة من الداخل، فقد تكون أيضاً حاجات نفسية نابعة من الخارج، كأن ينضمّ الفرد لجماعة من أجل تحقيق أغراض خارج عضويته فيها، فتصبح الجماعة وسيلة لإشباع حاجات شخصية وليست غاية في ذاتها. وأهمّ هذه الحاجات إشباع الجاذبية لأشخاص خارج الجماعة، أو أهداف

خارجها أيضاً. كانضمام الفرد لحزب سياسي معتقداً أنّ هذه العضوية ستؤهل له الاتصال بمسؤولين من ذوي السلطة خارج ذلك الحزب ممّا يمهد له تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية الكامنة خارج الجماعة.

8- مشاكل الجماعات:

نظراً لاختلاف قدرات أعضاء أي جماعة وصفاتهم وخصائصهم، فإنّه من الطبيعي أن تنشأ بداخلها بعض المشكلات أو الصعوبات التي تعرقل عملها وتوافقها أثناء مراحل حياتها. وأهمّ الأسباب التي تساعد في ظهور هذه المشاكل في الجماعة:

- القيادة المتسلطة.
- شيوع المسؤولية وعدم تحديدها.
- السرعة في اتخاذ القرارات خاصة أثناء الطوارئ والأزمات دون مراعاة العوامل المحيطة.
- عدم رغبة الأعضاء في المشاركة بأنشطة الجماعة ووجود مشاعر الكراهية والنفور.
- عدم وجود أعمال جماعية يشترك فيها الأعضاء لأنّ هذه الأعمال توّلد التعاون والتفاعل وغيابها يؤدي إلى الصراع كما أنّ العمل الجماعي يؤدي إلى تحقيق الأهداف وشعور الأفراد بالسعادة المشتركة.

- عدم إشباع الحاجات الفردية والجماعية ممّا يجعل الاستغناء عن الجماعة أمر ممكن.

- عدم ملاءمة التنظيم لأعمال الجماعة سواء بغيابه أو التشدّد فيه.

9- بعض مفاهيم ديناميكية الجماعات:

يضمّ موضوع ديناميكية الجماعات عدّة مفاهيم أساسية تشكل محاور كبرى للدراسات الخاصة بها، ولعلّ أهمّها:

أ- تماسك الجماعة: يُقصد بتماسك الجماعة مدى حرص أفرادها على الانتساب إليها واستمرارية العمل بداخلها، وهو أيضاً مجموع القوى التي تنتجها الجماعة من أجل المحافظة على عضوية أفرادها وممارسة عملهم بها. وتحدّد درجة تماسك الجماعة من خلال مجموعة من المتغيرات النفسية والاجتماعية التالية:

- شعور الأعضاء بالتجاذب نحو بعضهم البعض فكلما زاد هذا الشعور زاد التماسك.

- كلما زادت قدرة الجماعة على تحقيق الأهداف الخاصة لأعضائها زاد تماسكها.

- يزداد التماسك بشعور الجماعة كلما زاد التهديد المشترك أو الخوف من خطر خارجي (في دراسة بينت التحام أصحاب المحلات

الصغيرة وعقدهم لاجتماعات متعددة حين علموا أن سوقاً كبيرة ستقام على مقربة من محلاتهم).

ويمكن قياس تماسك الجماعة بالأساليب العلمية التالية:

- الاختبارات السوسيومترية (قياس النفور والتجاذب الداخليي).
- التكرار النسبي للضمير "نحن" مقابل "الأنا" في المناقشات.
- المواظبة على اجتماعات الجماعة وفترات عملها، فالمواظبة تعكس الحرص والدافعية لنجاحها، إضافة إلى المناقشة البناءة.
- سؤال الأفراد عن مدى رغبتهم في البقاء ضمن الجماعة.

وقد استخدم **كوش شاختر** (1951) مقياسا يتكون من ثلاثة أسئلة لقياس تماسك الجماعة هي:

- إلى أي درجة تحب الجماعة التي تعمل فيها؟
- إن أعطيت لك فرصة أخرى هل ستختار نفس الجماعة؟
- إلى أي درجة ترغب في رؤية أفراد مجموعتك؟

إضافة إلى محكات أخرى كمعدل التغيب، واحترام وقت حضور الاجتماعات، والانتظام في دفع الاشتراكات... وغيرها.

ب- بناء الجماعة: يقصد ببناء الجماعة نمط العلاقات الثابتة نسبياً بين الأجزاء المختلفة للجماعة، وأهمّ أبنية الجماعة:

- البناء القيادي الذي يشير إلى تدرج السلطة في الجماعة.

- بناء "التجاذب" ويدلّ على الفروق النوعية في التجاذب والتنافر.
- بناء الاتصال ويشير إلى تدرج الأفراد في تلقي ونقل المعلومة.

فالجماعة تتكوّن من عدّة أبنية، ويُقصد بالبناء العام للجماعة المحصلة النهائية لهذه الأبنية الفرعية كلّها، ويتميز هذا البناء بمجموعة خصائص أهمّها:

1- **التدرج الهرمي:** وهو التفاوت في مواقع أو مناصب الأفراد المحتلّة في الجماعة، وبالتالي المكانة والدور المتوقع من كلّ واحد منهم. كما يعبر عن درجة النفور والاحترام التي يحظى بها كلّ فرد، وتعمل في تحديد هذا الموقع عدّة عوامل كالمستوى التعليمي والخبرة والثروة.

2- **طبيعة البناء:** نجد نوعان من البناء، الرسمي وغير الرسمي، فالبناء الرسمي تحدده المؤسّسة بشكل مسبق، وهو مكتوب ومعلن عنه وغالبا ما يسبق تكوين الجماعة. أمّا البناء غير الرسمي فهو بناء ضمني غير مكتوب وقد لا يعني به الأفراد.

3- **استقلال بناء الجماعة عند الأفراد:** المواضع والأمكنة يحتلها الفرد تكون تبعا لمؤهلاتهم وقدراتهم ولا تكون تبعا لهويتهم أو شخصياتهم، والدور يختلف عن الفرد في ذاته.

4- **الثبات النسبي**: رغم التغير المستمر في أعضاء الجماعة فهناك ثبات نسبي ولفترات زمنية طويلة لبنيتها، فقيم الجماعة ومعاييرها وسلوكها يبقى رغم انسحاب مجموعة من أعضائها أو انضمام أعضاء جدد لها.

ج- **المجاراة الاجتماعية:** يقصد بالمجاراة درجة خضوع الفرد وانصياعه للضغوطات التي تفرضها عليه الجماعة، ومجموع السلوكات والاستجابات والاتجاهات التي يأخذها من معايير الجماعة وأعرافها. وتقاس المجاراة بمدى تغير سلوك الفرد وتصوراته حين يتعرض لضغوط الجماعة وتأثيراتها. ويجب التفرقة بين الإذعان و"التقبل الخاص"

- فالإذعان تقبل لما تفرضه الجماعة دون تقبله داخلياً أي دون الاقتناع، ويكون نتيجة تهديد أو عواقب سلبية في حال المخالفة.
- والتقبل الخاص يعني التقبل الإرادي الداخلي مع رضا الفرد، حيث يجعل سلوكه يتماشى مع سلوك جماعته.

تؤدي المجاراة وظيفة أساسية وهي الإسهام في تماسك الجماعة والفرد وتحقيق أهدافها، مع استفادة الفرد من الدعم المالي والنفسي. وتتقيد المجاراة بعدد من المتغيرات هي:

1- **سمات الشخصية:** تزيد المجاراة عند الأقل ذكاء والذين لا يميلون للمشاركة الاجتماعية والأقل ميلاً للقيادة، وعند الإناث مقارنة بالذكور.

2- **غموض المنبه والموضوع:** حين يصادف الفرد موقفاً غامضاً يصعب فيه الحسم، يصبح احتمال مجاراته للغير أكبر.

3- **الإجماع على رأي مخالف:** فحين تجمع الجماعة على موقف معين قد يكون مخالفاً لرأي الفرد، تضعف ثقته فيميل لمجاراة الأغلبية.

4- **طبيعة العلاقات بين الأفراد:** تزيد المجاراة حين يزيد تماسك الأفراد، ويتوقعون استمرارية عضويته داخل الجماعة، وحين تزيد ثقة الفرد في كفاءة الأغلبية.

د- القوة الاجتماعية: يُقصد بالقوة الاجتماعية قدرة فرد في التأثير في فرد آخر، ويقاس ذلك بمدى تعديل الفرد الثاني لاتجاهه وسلوكه، وتتقيد هذه القوة الاجتماعية بخمسة مصادر هي:

1- **قوة الإثابة:** وهو مدى حصول الفرد "ب" على المدعمات الإيجابية في حالة مجاراته لتوقعات "أ"، باعتباره مصدر القوة، وبدونه يحرم منها، وتتعدّد أشكال التدعيم من شكر وثناء لفظي إلى ترقية ومكافآت مادية وزيادة الأجر.

2- **قوة العقاب:** وهو القطب المقابل للإثابة، ففي حال عدم مجاراة "أ" يُصلّت العقاب على "ب" بمختلف أشكاله كاللذع والتجريح اللفظي، والخصم المادي، والطرد، والنقل، والفصل... وتؤدي الإثابة إلى إيجاد علاقات التجاذب

مع مصدرها، أمّا تكرار العقاب فيؤدي إلى النفور وتجنب المواقف المصاحبة لمصدر العقاب.

3- **قوة التجاذب والرغبة في التوحّد:** تتمثل في مشاعر الحب والرغبة في شخص معين والتشابه مع مصدر القوة، وقد يكون الإعجاب جزئياً أو كلياً بالفرد صاحب القوة الاجتماعية.

4- **قوة الخبرة:** وذلك بتصور "ب" أن "أ" يملك قدرات ومهارات ومعلومات يمكن لـ "ب" الاستفادة منها والانتفاع بها، كالمشورة الطبية أو القانونية أو النفسية.

5- **القوة الشرعية:** الاستجابة للطرف الثاني تحت تأثير اعتبارات تفرضها القيم الثقافية والاجتماعية داخل المجتمع، كالسن والجنس والطبقة والصفات الجسدية، كطاعة كبير السنّ وطاعة الزوجة لزوجها.

هـ- أهداف الجماعة: ويُقصد بها الغايات التي يحدّدها الأعضاء للجماعة، سواء كان هدفاً واحداً أو عدّة أهداف يوافقون عليها. وتزداد دافعية الأفراد للعمل من أجل تحقيق الهدف العام كلّما شعروا أنّ ذلك يشبع أهدافهم الفردية. وتخلي الأفراد عن أهدافهم لصالح الهدف العام يزيد في تضامن وتماسك الجماعة أكثر، أمّا تصارع الأهداف وتنافسها فيؤدي إلى تفكك هذه الجماعة.

وقد حدد **كارترايت** و**زاندى** خطوتان لتوحيد الأهداف:

- **الأولى:** انطواء الأفراد في الجماعة تحت تصوّر عام مع عمل كلّ واحد على تحقيق هدفه الخاص بمراعاة الهدف العام.

- **الثانية:** تحوّل الأهداف الفردية إلى أهداف جماعية، وقد يصبح الهدف الأكثر قوة ونفوذاً هو هدف الجماعة أوالمؤثر على الهدف العام.

وتتقيد هذه الخطوات باقتراحات الأفراد ومناقشاتهم ومدى مساهمتهم في اتخاذ القرارات.

و- مستوى طموح الجماعة: يقصد به المعيار الذي تحدّده الجماعة لقياس مدى نجاحها أو إخفاقها في عمل ما، ومستوى توقعها له، وقد دلت الأبحاث أن مرور الجماعة بخبرات ناجحة يزيد في رفع مستوى طموحها والعكس صحيح، فالإحباط يؤدي إلى خفض مستوى الطموح، كما أنّ مستوى طموح الجماعة يزداد حين تكون موحّدة ومتماسكة. وأهمّ المتغيرات المؤثرة في مستوى طموح الجماعة:

- تزايد احتمالات النجاح.
- تحمّل المسؤوليات.
- ارتفاع مستوى الأداء.
- ارتفاع الدافعية.
- قوة الضغوط الخارجية.
- مستوى تماسك الجماعة.



الفصل الرابع

الاتصال

1- تعريف الاتصال:

أصل كلمة الاتصال Communication مشتقّة من الكلمة اللاتينية Communis التي تعني العام والمشترك، وتعني في اللغة العربية الوصول إلى الشيء وبلوغه والانتهاء إليه كبلوغ الخبر، أو الربط بين كائنين والجمع بينهما، وتدلّ حديثاً على المعلومة المرسلة، وشبكة الطرق، وتبادل الأفكار والمعلومات، وهي تأسيس لاشتراك فردين أو أكثر في مجال واحد، فالاتصال تعني التفاعل بشكل عام.

وتعني الاتصالات في المجال الإداري «إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة» (مصطفى حجازي،1997، 20). ويتضمن هذا التعريف مجموعة عناصر هي:

- انتشار الاتصال في الزمان والمكان، واستمراريته.
- الاشتراك والمشاركة في المعنى.
- تجميع المعلومات وقابلية الاتصال للتنبؤ.
- وسيلة التأثير، والحفاظ على العلاقات

ويفرق البعض بين "الاتصال" بالمفهوم المحدّد سابقاً و"الاتصالات" التي تعني الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة لممارسة هذه العملية، كما يختار البعض الآخر استخدام مصطلح "التواصل" بدل "الاتصال" لأنّ التواصل يدلّ على وجود طرفين يتبادلان العملية، في حين أنّ الاتصال يتناول جانباً واحداً فقط. ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنّ أي تعريف للاتصال يجب أن يتضمن الجوانب التالية:

1- عناصر الاتصال من مرسل ورسالة ومستقبل... الخ.

2- هدف محدد للاتصال، لأن الاتصال عملية هادفة.

3- اتجاه الاتصال والمسار الذي يأخذه.

4- مجتمع الاتصال ومجالاته.

2-أهمية الاتصال:

الاتصال أساس التفاعل البشري ومشاركته، يرى **جون ديوي** أنّ وجود المجتمع واستمراريته لا يتمّ إلاّ من خلال نقل العادات والأفكار والمشاعر عن طريق الاتصال. ويرى "**شرام**" أنّ وظائف الاتصال لم تتغيّر عبر القرون، إنّما ظهرت مستجدات وهياكل تسمح بتوسيع هذه الوظائف وتمديد نطاقها، وتشير الدراسات إلى أنّ الاتصال يمثّل 75% من نشاط المؤسّسات والأفراد.

ويمكن النظر لأهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل أو المستقبل.

1- **وجهة نظر المرسل:** تتمثّل في:

أ- **الإعلام:** نقل المعلومة وإخبار الآخرين عن أحداث معينة.

ب- **التعليم:** تدريب الآخرين وتطويرهم للقيام بمهمّة معينة.

ج- **الترقية:** الترويح عن النفس وتسلية الآخرين.

د- **الإقناع:** تحويل وجهات نظر الآخرين.

2- **وجهة نظر المستقبل:**

أ- فهم المحيط وما يدور فيه من أحداث.

ب- تعلّم خبرات جديدة.

ج- الراحة والمتعة والتسلية.

د- الحصول على المعلومة المساعدّة في اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مقبول اجتماعيًّا.

ويرى أيضاً علماء الاتصال أنّ له ثلاثة أدوار هي الإعلام (الإخبار)، والتفسير (التعليق)، والتسلية.

3-أهداف الاتصال:

التواصل هو الحالة العادية للإنسان، أمّا الانعزال أو انقطاع التواصل فهو الحالة الشاذة، ففي تجربة على إحدى الجامعات الكندية اختيرت مجموعة من الطلبة يقومون بأعمال إضافية تتمثّل في غسل الأواني لتغطية نفقاتهم الدراسية، وطُلب منهم زيادة أجورهم بثلاث مرّات في حال الخضوع للتجربة المتمثلة في بقاء الطالب داخل غرفة معزولة بضوء خافت معزولاً عن أيّ تأثير حسّي له علاقة بالاتصال الخارجي، وبعد ثلاثة أيّام انسحب كامل الطلبة من التجربة، والنتيجة أنّ الطلبة اختاروا الأجر الزهيد وغسل الأواني عن الانعزالية.

وأقوى عقاب في السجون هو العزل الكلي عن بقية السجناء ممّا يولّد حالات التوتر النفسي خاصة حالات فقدان التوّجه في الزمان والمكان وحالات الخلط ومحاولات الانتحار، وبوادر تفكّك الشخصية، كما أنّ الوفيات تكثر لدى الأطفال "غير الشرعيين" في مؤسّسات الرعاية الصحيّة مع تأخّر في نموهم، فالطفل "يفقد الشهيّة في الحياة" نتيجة حرمانه من الاتصالات الإنسانية الحسيّة والحركية واللغوية التي يحظى بها الطفل العادي.

ذلك أنّ الهدف من الاتصال هو انتزاع الاعتراف بنا من قبل الآخرين، وهو قبل أن يكون علماً قائماً بذاته في التاريخ الحديث جدّاً يعتبر مقوّماً أساسيّاً من مقوّمات الوجود الإنساني، ويمكن إدراجه حتّى ضمن الحاجات الأساسية للإنسان. فالهدف العام منه هو التأثير والحصول على المشاركة المطلوبة، أمّا الأهداف الأخرى فأهمّها:

1- **الهدف التوجيهي:** بالسعي لإكساب المستقبل خبرات جديدة أو تعديل اتجاهاته أو تثبيت أخرى.

2- **الهدف تثقيفي:** ويتمّ في حالات توعية المستقبلين وإرشادهم في شؤون تهمّهم ومساعدتهم وزيادة معارفهم ومداركهم.

3- **الهدف التعليمي:** يتعلّق باكتساب خبرات جديدة ومهارات غير موجودة من قبل.

4- **الهدف الترفيهي أو الترويحي:** وذلك قصد تحقيق البهجة والسرور والاستمتاع من طرف المستقبل.

5- **الهدف الإداري:** عن طريق تحسين سبل سير العمل وتوزيع المسؤوليات وضمان التواصل بين العاملين في المؤسسة.

6- **الهدف الاجتماعي:** وذلك لإيجاد فرص الاحتكاك بين الجماهير وتقوية الصلات الاجتماعية بينهم.

وقد يجمع في الواقع الاتصال بين أكثر من هدف واحـد فـي آن واحد، كما تتمثّل أهداف الاتصال في الأبعاد الثلاثة داخل المؤسسات:

1- **الاستعلام (التحري):** البحث عن المعلومات اللازمة.

2- **الإخبار:** تزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وتنمية فهمهم.

3- **التأثير:** الوصول إلى دعم اتجاهات وتصرفات الآخرين.

وممارسة هذه الأهداف يكوّن فريق عمل قوي يحقق معادلة:

الإخبار + التأثير = العمل الجماعي (فريق العمل)

4- مراحل عملية الاتصال وخطواته:

باعتبار الاتصال عملية فهو يمرّ بمراحل متسلسلة ليصل للهـدف المطلوب، أهمها:

أ- **مرحلة تحديد الهدف:** فمن خلال تحديد الهدف نحـدد الأفـراد المستهدفين ونوعية المعلومات المطلوبة، والوسيلة الواجبـة. وتحديـد الهدف يساعد عملية التقييم وذلك بمقارنة الأهداف المتوقعة والأهـداف المحققة فعليا، ولا تقييم بدون تحديد للأهداف.

ب- **مرحلة تحديد المستقبِل:** يجب تحديد نوعية الأفراد والجماعات المستهدفة ومستواهم وخصائصهم واحتياجاتهم، فمعرفة المستقبل تساعد في اختيار الوسيلة الأنجع للاتصال بهم.

ج- **مرحلة تحديد الوسيلة:** يجب أن تتفق الوسيلة مع المستوى التعليمي والعمر وحجم المستقبلين فالوسيلة تتقيد بالمستقبل أوّلاً، وبالموارد والإمكانيات المتاحة، ومدى وجود خبرات فنية مؤهلة.

د- **مرحلة التنفيذ:** وفي هذه المرحلة تتمّ العملية فعليا باتصال المرسل بالمستقبل من خلال الوسيلة المحددة وفي الزمن المعيّن، ويتمّ تنفيذ العملية بطريقة متدرجة ومترابطة، حيث يتمّ الانطلاق من عنصر إثارة الاهتمام والتشويق ثمّ التدرج في التحوّل إلى الموضوع حسب قدرة المستقبل مع ربط الأفكار والمعلومات ثمّ الوصول إلى البلورة النهائية.

هـ- **مرحلة التقييم:** يتمّ من خلال متابعة خطة الاتصال وتنفيذها، كما يجب التأكيد من تحقيق الأهداف، وقد يقاس كلّ عنصر من العملية لمعرفة مدى تأثيره، أو بتقييم شامل لآثار ونتائج العملية الاتصالية.

5- وظائف الاتصال:

للاتصال ثلاث وظائف أساسية هي جمع المعلومات، ونقل القرار، وتغيير المواقف، وتظهر هذه الوظائف من خلال عدة أبعاد اجتماعية، وثقافية، وتعليمية، وتنموية، كما يمكن تحديد وظائف الاتصال في:

- الوظائف **التعليمية والمعرفية:** تتمثّل في نقل المعارف بغرض رفع مستوى الآخرين علمياً ومعرفياً وفكرياًّ وتكييف مواقفهم مع

الظروف والاتجاهات الجديدة، وإكسابهم المهارات التي تساعدهم في الحياة الشخصية.

- **الوظائف الإقناعية:** وهي تساعد النظام السياسي في إقناع الأفراد بأدوارهم والمساهمة في تنمية المجتمع ومؤسّساته، ويتمثّل الإقناع أيضاً في تغيير وجهات نظر الآخر حول فكرة معيّنة أو تثبيت فكرة قائمة والتأكيد عليها.

- **الوظائف الترفيهية:** للاتصال دوره في الترويح على أفراد المجتمع وتخفيف أعباء الحياة اليومية، فوسائل الاتصال تلعب دوراً فعّالاً في هذا الإطار بالبرامج الفنّية المختلفة.

- **الوظائف الثقافية:** وذلك بنقل التراث عبر الأجيال، من فرد لآخر ومن مجتمع لآخر، والمساهمة في التغيير الثقافي والتنشئة الثقافية.

6-أنواع الاتصال:

نجد نمطين أساسيين للاتصال هما:

- **النمط الأوّلي:** يتمثل في أسلوب الاتصال الذي يتمّ من خلاله نقل الأفكار والمعاني ضمن إطار العلاقات الأوّلية وجها للوجه.

- **النمط الثانوي:** يُعنى بأسلوب الاتصال الذي يتمّ بين مجموعة من الأفراد دون وجود تفاعل مكاني بينهم.

ويمكن إجمال أيضاً أنواع الاتصال فيما يلي:

أ- التصنيف من حيث درجة التأثير:

1- **الاتصال الذاتي** Intra personale: يتمّ بين الفرد وذاته، فهو اتصال في عقل الفرد ونفسيته يتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته، وبالتالي فالمرسل والمستقل واحد، كأن يتساءل الفرد هل سأقرأ كتاباً معيناً أو لا، أو هل سيشاهد برنامجاً محدّداً، وذلك باستخدام آليات الشعور والوعي والتخيّل والتفكير وغيرها من العمليات النفسية الداخلية.

ويتناول دراسة هذا النوع من الاتصال البحثُ في كيفة استقبال الرموز عبر الحواس وتفسيرها وتحليلها وترجمتها في خبرات واستجابة الفرد لذاته كمفكّر ومتّصل ومشارك. وفهم هذا الاتصال أساس فهم كلّ أنواع ومستويات الاتصال الأخرى .

وقد تمّ تقديم عدّة نماذج لهذا النوع، لعلّ أهمّها التي تعتبر الإنسان "مركزاً لتنسيق المعلومات"، فهو "مستودع للمعاني" يتمّ بناؤه على أساس الخبرات والتجارب السابقة، ويشبه إلى حدّ ما بنك الذاكرة في الحاسوب، والتنسيق ظاهرة فردية تتعلّق بمدركات الفرد. فالإنسان العادي ليس مجرد مستقبل سالب إنّما قاعدّة نفسية تتبني على العمليات المرتبطة بالإدراك والتخيّل والشعور، والتفكير وتكوين المعاني.

2- **الاتصال الشخصي** Inter personale: يتمّ بين فردين أو أكثر وجهاً لوجه لهذا يُسمّى أيضاً "الاتصال الوجاهي" ويعتبر الشكل الأكثر انتشاراً يوميّاً في المقابلات واللقاءات الشخصية، ويتمّ بطريقة مباشرة دون اللجوء إلى وسيلة أخرى، وقد يجري بين الأفراد أنفسهم أو بين الفرد والآلة (فرد وحاسوب، فرد وإشارة مرور). ويمتاز بـ:

- إمكانية الاتصال في اتجاهين.
- التغذية الرجعية المباشرة والفورية.
- السيطرة على عملية الاتصال والتحكّم فيها.
- التأكد من فهم الرسالة.
- معرفة عوائق الاتصال ومشكلاته.
- التأثير في المرسل والمستقبل.
- مواجهة الجمهور وفهم المعارضة.

ونجد عدّة نماذج للاتصال الشخصي أهمّها نموذج **بيرلو** Berlo المكوّن من المرسل والرسالة والوسيلة والمستقبل، والذي يرى أنّنا نتصل لنؤثّر في الآخرين ولا اتصال بدون هدف. ويتطلّب هذا النوع من الاتصال مهارات لدى المرسل وفهم لوسيلته وإتقان اللغة وفن الإقناع. كما يجب مراعاة مكونات الاتصال وأساليبه وجهاً لوجه والمتمثّلة في التحدّث والاستماع والسؤال. وتبيّن البحوث وجوب توفّر عوامل مساعدة في زيادة فعالية الاتصال الشخصي منها:

- يُفضّل الأفراد المتصلون من يُماثلهم في العمر، والمستوى الثقافي والأكاديمي والاجتماعي.
- يمثّل صدق المرسل دوراً أساسيّاً في إيصال المعلومة والإقناع.
- يزيد التقارب في فعاليته سواء كان تقارباً ماديّاً أو مكانيّاً أو اجتماعيّاً. وللأسرة دور فعّال في تنمية الاتصال خلال مراحل الطفولة.
- الاتصال دون عوامل أو قنوات وسيطة وبشكل سريع.
- وتدلّ الدراسات أيضاً على أنّ عدداً قليلاً من الأفراد يحسنون الاستماع وأنّ 75 % من الاتصالات الشفوية يتمّ إهمالها أو فهمها خطأً، وتسمى القدرة على الفهم والاستماع "الأذن الثالثة"، فالإداريين يستمعون أكثر ممّا يتكلّمون، لأنّهم يقضون 42 % من وقتهم في الاستماع و32% في الحديث.

ويواجه هذا الاتصال صعوبات كثيرة أهمّها:

- يتطلب نفقات وجهداً ووقتاً كبيرين في حال نقل المعلومة إلى عدد كبير من الأفراد.
- عدم توفر الأفراد في مكان واحد للاتصال يصعب من عملية الاتصال بهم بشكل مباشر.
- عدم توصيل المعلومة أوّلاً بأوّل لأنّ ذلك يتطلب زمناً أطولاً.

3 - **الاتصال الجمـــاهيري Mass communication:** هــو اتصال منظّم ومدروس يستند على عملية توزيع رسالة إعلاميــــة مـــن طرف مؤسّسة مختصة في الاتصال الجماهيري لأكبر عدد ممكن مـــن الأفراد المستهدفين سواء كانوا متجانســين أو متبـــاينين عبـــر وســـيلة كالتلفزيون والجرائد وشبكات الاتصال وغيرها، وأغلبها يكـــون تحـــت سيطرة الحكومات والهيئات الإعلامية الكبيرة، فالمصدر ليس شخصـــاً إنّما مؤسسة. وأهمّ خصائص الاتصال الجماهيري ما يلي:

- يتطلّب وسيلة من وسائل الاتصال الجماهيري (كتب، إذاعة...)
- له جمهور كبير وواسع قد يصل الملايين.
- له هيئة أو شخص يتحكّم فيه لإيصاله للجمهور يسمّى "حـــارس البوّابة" مثل محرّر الجريدة، أو سكريتار الأخبار، دوره تحديد المعلومة المطلوب إيصالها للجمهور، وكميتها وترتيبها وتفسيرها.
- لا تحدث التغذية الفورية مباشرة، فهي مؤجّلة وقـــد لا تحـــدث تماماً مثل حالات الرقابة والخوف.
- تتعرّض وسيلة الاتصال لكثير من التشويش الداخلي والخارجي.
- للمستقبل حريّة الاختيار، فقد يسمع قناةً ولا يسمع أخرى.
- يبحث عن أكبر قدر من الجمهور ما يجعلها تلجأ إلى الوسطية.

- التوصيل السريع والسهل للمعلومة، والاتصال بعدد كبير من الأفراد في وقت واحد مع نقل المعلومة أوّلاً بأوّل خاصة أن المجتمع الحديث يمتاز بالنمو والتغير مما يتطلب متابعة هذا التغير.
- مخاطبة الأفراد في عدّة مواقف (أماكن متباعدة) في آن واحد.
- تزويد الجماهير بأكبر عدد ممكن من المعلومات (مثل الصحف اليومية التي تحمل عددا كبير من المعلومات...)
- التنوع بما يتناسب مع الحاجات المختلفة للأفراد.
- الاقتصاد في الجهد والوقت والمال مقارنة بالاتصال الشخصي.

أماّ وظائفه فقد حدّدها **هيبرت** Hiebert وزملاؤه في نموذجهم المسمّى (H.U.B)، والمتمثّلة في:

- الأخبار والمعلومات.
- التحليل والتفسير.
- التعليم والتنشئة الاجتماعية.
- الإقناع والعلاقات العامة.
- المبيعات والإعلان.
- التربية والفنّ.

كما حدّدها **هارولد لازويل** (lasswell)، الذي يعتبر من الدارسين الأوائل لوسائل الإعلام الجماهير، في كتابه (The structure and function of communication) بـ:

- مسح البيئة: عن طريق نشر المعلومات والأخبار الخاصة بالبيئة، فهي "وظيفة إعلامية".
- ربط أجزاء المجتمع من أجل تجاوب موحّد إزاء أحداث البيئة: وذلك بتفسير المعلومات الخاصة بالبيئة وتحديد الاتجاهات والمواقف الواجب اتخاذها فهي "وظيفة إدعائية".
- نقل الموروث الاجتماعي ونشره: أي القيم والمعايير والتقاليد الاجتماعية عبر الأجيال فهي "وظيفة تعليمية".

ويلخّصها **مويلر** Moeller (The big four mass media) في:

- وظيفة الأخبار.
- رقابة البيئة (الرقابة).
- الربط والتفسير.
- الترفيه.
- التنشئة الاجتماعية والتعليم.
- التسويق.
- المبادرة للتغير الاجتماعي.
- خلق النمط الاجتماعي.

وقد حدّد لها **ميريل** وزميله **لونيشتاين** أربع مقومات هي:

- إعادة الإنتاج.
- التوزيع.
- التغذية الراجعة.
- التمويل
- الغربلة (حارس البوابة).
- التشويش.

رغم الميزات المتعدّدة التي يتوفر عليها فيحمل أيضاً عيوباً أهمّها:

- قيامه على الاتصال في جانب واحد.
- عدم معرفة المرسل لمدى وصول رسالته عند المستقبل ومدى استيعابه لمضمونها.
- نتيجة نقص التغذية العكسية لا يمكن تفادي مخاطر عدم الفهم أو الفهم الخاطئ للمضمون (يمكن التغلب عليها بالدراسات المتعلقة بالرأي الجماهيري وتحليل رسائل المستمعين...).
- رغم اختيار الفئة المستهدفة إلاّ أن التأثير يتوقف على المستقبل ذاته، لأنّه يمكن أن يستقبلها أو يرفضها وينصرف عن متابعتها.
- عموميته وطابعه الشمولي.

4- **الاتصال الجمعي Group أو المجتمعي Sociétal:** يتمّ بين شخص ومجموعة محدّدة أو مألوفة بشكل مباشر. وتتميّز المجموعة بالقدرة على المناقشة والبحث أو بمصالح مشتركة وقد تختلف أهدافها، وأهمّ طرقه:

- المحاضرات والدروس.
- الخطب.
- الندوات والمؤتمرات.
- الاجتماعات واللقاءات الجماعية.
- البرامج التدريبية.

لكنّ التفرقة بين الاتصال الجمعي والجماهيري ما يزال غير واضح ولعلّ أهمّ سمة تفرّق بينهما هي عدد الأشخاص المستهدفين أو المشاركين في عملية الاتصال.

ب- التصنيف من حيث اتجاهه:

1- **الاتصال في اتجاه واحد:** ينتقل مضمون هذا الاتصال من مركز الإرسال إلى مركز الاستقبال، ويسمّى بالاتصال الناقص لأنّه يتمّ في اتجاه واحد فقط دون وجود ردود فعل توضح مدى استيعاب الرسالة، ومن أمثلته استقبال برنامج إذاعي أو تلفزيوني دون مناقشته.

وقد يكون هذا الاتصال مباشراً أو غير مباشر، لكن يعـاب فيـه عـدم اكتمال دورته والتفاعل بين الطرفين.

2- **الاتصال في اتجاهين:** يُطلق عليه الاتصال الكامل، لأنّه يعطـي الفرصة للتعبير وإبداء الرأي، وتتوفّر فيه جميع عناصر العمليـة الاتصـالية، ويتمكن المرسل من التأكّد من مدى استقبال محتوى الرسالة لأنّها عملية تبادلية، من أمثلته النقاشات في جماعات العمل، والاتصالات التلفونية. ويمكن أن يكون هو الآخر مباشراً أو غير مباشر. ويرى **جون ديوي** أنّ هذا التفاعل أهمّ عنصر في نجاح عملية الاتصال، وكلّما زادت الخبرة المشتركة وتـأثير الواحـد فـي الآخر، تمّت عملية التبادل بين المرسل والمستقبل والعكس.

3- **الاتصال التنظيمي** Organisationnel: يتمّ باستخدام الوسـائل والقنوات الضرورية في عملية الاتصال داخل منظّمة أو مؤسّسة معيّنة لتحقيق أهداف تنظيمية محدّدة، ويزداد خاصة في المؤسّسات التـي تعمّـق صـلاتها بالجمهور وتوفر مناخ للاتصال، تعمل كنظام اجتماعي لنقل المعلومة. ويغلـب الاتصال الشخصي أو المواجهي في الاتصال التنظيمي سواء في شكله الصاعد أو النازل من خلال اللقاءات، الندوات، وأهمّ الوسائل المستخدمة في الاتصـال التنظيمي: الهواتف، البرقيات، التلكس، الفاكس، الرسائل، الإنترنـت، البريـد الإلكتروني، وسائل الاتصال الجماهيري، والإشاعة.

ج- التصنيف من حيث اللغة المستخدمة:

1- **الاتصال اللفظي** communication Verbal: وهو الذي يُستخدم فيه "اللفظ" كوسيلة أساسية، بشكليه منطوق أو مكتوب، ومن أمثلة ذلك المحاضرات، الندوات، المجلات، الصحف، والتقارير...، لأنّ اللغة نشاط راق لنقل المعرفة الإنسانية، وهي تقوم بوظيفتين:

- **الوظيفة الاتصالية:** كوسيط للتفاعل ونقل المعلومات.
- **الوظيفة التجريدية:** كوسيط لتكوين المعاني واختزال الواقع على شكل رموز يمكن ضبطها وفهمها، ولا تواصل بدون اللغة.

ونجد ضمن هذا الاتصال عدة أشكال خاصة الاتصال بين شخصين، والاتصال داخل الجماعة، والاتصال بين الجماعات، واتصال عام أو مع الجمهور. كما يعتبر هذا الاتصال متقدّماً في تاريخ البشرية لكنّه يبقى النمط التقليدي للاتصال، ويوجد لدى كلّ الأنواع البشرية ولا يخصّ حضارة دون أخرى.

ومن حيث درجة التعقيد نجد فيه نوعين:

أ – **الاتصال البسيط:** يتمّ بين فردين، وله وظيفة الأخبار والتكوين والترقية كالحديث في الشارع أو المقهى...

ب- **الاتصال المركّب:** ويجمع جمهور من الأفراد لتزويدهم بمعلومات كالخطابة، والترفيه خلال الحفلات.

ويبقى الاتصال الشفوي محدوداً يعتمد الوسائل الطبيعية (اللســان، والأذن، والعين)، وله نطاق مكاني وزماني معيّن. وأهمّ ميزاته:

- اقتصاد الوقت والسرعة في الأداء.
- الاتصال المباشر وتسهيل عملية المشاركة في المشاعر والفهم.
- توفير جوّ الألفة والتعاون والصداقة.
- التشجيع على السؤال والإجابة.
- المعرفة الواسعة والأحسن بظروف الآخر.
- إزالة المعوقات بين الطرفين.
- ممارسة الديمقراطية وتعويد المسؤول على المسؤولية.
- المصارحة والمناقشة.
- المشاورة والمشاركة في القرار.
- توفير جوّ العلاقات الإنسانية وإزالة سوء الفهم.

ويرى Glueck أنّ المدراء يفضّلون الاتصال الشفوي لأنّه أسرع من الاتصال الكتابي، ويعطي الفرصة في إيصال الفكرة أكثر.

2- الاتصال غير اللفظي Communication Non verbal:

يُسمّى أيضاً "اللغة الصامتة" ويعتبر أقدم أنواع الاتصال قبل الكلام ويتطلب جهازين إلى الإنسان هما الجهاز المحرّك والجهاز الصــوتي.

فإن كانت اللغة تستخدم الكلمة فإنّ الاتصال الرمزي يعتمد بثّ الإشارة واستقبالها بالإمكانيات المتوفرة. وقد تعدّدت وسائل الاتصال غير اللفظي للإنسان القديم منها إشارات اليد، والإيماء، والصراخ، وتعابير الوجه، والدخان، والطبول... لكنّها بقيت تعاني من مشاكل خاصة قصر المسافة المطلوبة بين المرسل والمستقبل، وعدم فهمها في كثير من الحالات وبتقدم الحضارات تحولت الإشارة إلى لغة...

ودراسة الاتصال غير اللفظي حديثة نسبياً، للاعتقاد السائد بأنّ الاتصال لا يمكنه أن يتمّ إلا باستخدام الكلمات، مع أن الأمثال الشعبية تدلّ في كثير منها عن إمكانية استخدام "الصمت" في الحديث وقيمته "السكوت من ذهب"، وهو يأخذ أشكالا مختلفة وفي مواقف متعدّدة منها:

صمت الغضب والإحباط، وصمت الاستماع للآخر (حديث، نشرة، محاضرة...)، وصمت الملل والانسحاب كموقف سلبي أو رمز التعالي، وصمت التفكير في أمر معين،و صمت الاختلاف (صمت تفكير في أمر أخالفك فيه)، وصمت عدم الفهم، وصمت التأمل والوقار والتبجيل، وصمت القطع بعد عبارة معينة بمعنى"هذا ولا شيء بعده"، وصمت الأصدقاء والمحبين للتعبير عن عمق مشاعر الصداقة والعواطف، وصمت الأسى والحزن، وصمت التحدي وغيرها.

ومن نتائج الاتصال غير اللفظي:

1- **نظائر اللغة:** فاللغة غير محايدة إنّما تتبعها نبرات صوتية معيّنة كالتأكيد، والخشونة، والليونة، وغيرها من العوامل غير اللفظية المسماة "نظائر اللغة". فكلمة "نعم" رغم بساطتها قد تعبّر عن عدّة مواقف حسب صوتها المنطوق فقد تعبر عن: الغضب أو الخوف، أو الاحباط، أو التمني، أو المولفقة، أو اللامبالاة، أو التحدي... فاللغة لا تُؤخذ بالألفاظ في الحياة اليومية إنّما بخصائصها غير اللغوية، فلا يهمّ "ما قيل" إنّما "كيف قيل".

2- **الإشارات:** تعتبر أوّل وسيلة للاتصال لدى الإنسان وقد طوّرها بشكل واسع، ولكلّ ثقافة نسق من الإشارات ذات المعنى والدلالة، وقد يصاحب الكلام الإشارات وقد تكون وحدها، من ذلك إيماءات الرأس، وإشارات اليد في الحديث، ومن أهمّ الثقافات ذات التعبير اليدوي ثقافات البحر الأبيض المتوسط عامة وبالخصوص الفرنسية والأسبانية والإيطالية.

3- **تعبيرات الوجه وحركات الجسم:** وهي كلّ ما يتعلّق بالوجه أثناء الحديث والجسم لأنّها تعبر عن انفعالات وعواطف وردود فعل سواء كانت مقصودة أو غير مقصود.

4- **لغة الأشياء:** تعطي بعض الثقافات أهمّية للمظهر الفيزيقي وجاذبيته، ويقال "إنّك تعبر عن هويتك الخاصة وتنقلها إلى الآخرين بواسطة ذاتك المرئية"، من ذلك الملابس وما تحمله من مشاعر وتؤثر في شخصية صاحبه، فيقصد بلغة الأشياء المعاني التي يعطيها الإنسان لمجسّمات معيّنة كاللباس، والحلي، وطريقة مشط الشعر أو تجميل المنزل أو التصميمات الجمالية وغيرها.

5- **الاتصال عن طريق اللمس:** اللمس أداة تعبير عن المشاعر كالخوف، والحب، والقلق، والبرودة...، واللمس عامل أساس في نمو الحياة الإنسانية في مراحل الطفولة وهو يقع في إطار ثقافي محدّد طبقاً لمعايير وقواعد معينة وقد لا يشعر به الفرد لأنّه مألوف ولا يدركه إلاّ حين يحتك بثقافات أخرى. وقد يتعلق بوسط ومكان معينين كتفادي بعض الأشياء في وقت معين أو حيز معيّن، من ذلك اختيار مكان محايد في فكّ الخصوم لما للمكان من تأثير في اتجاهاتهم، ولا يمكن تحاشي الاتصال غير اللفظي لأنّه ضروري.

وأهمّ مزايا الاتصال غير اللفظي:

- له القدرة على إيصال الرسائل الوجدانية كالتعبير عن الحب، والكره، والبغض، والاهتمام، والثقة، والدهشة، والرغبة، والموافقة...

- يعطي أدوات لتفسير الكلمات التي نسمعها كالتأكيد ويحدّد العلاقة بين أطراف عملية الاتصال.

- ميزته الصدق، ويبحث عنه الفرد لمعرفة مدى ثقة المرسل.

كما يصنّف **هاريسون** Randall Harrison الإشارات غير اللفظية إلى:

- **شفرات (رموز) حركات الجسد:** تعبيرات الوجه، وحركات العيون، والإيماءات كالضحك، ونوعية الصوت...

- **شفرات اصطناعية:** كالملابس، ومستحضرات التجميل، والأشياء الفنيّة...

- **شفرات إعلامية:** بإبراز حدود صورة معيّنة بلون مختلف، وتقريب أو إبعاد مشهد داخل الصورة، وإطالة لقطة، وإضافة موسيقى أو مؤثرات صوتية...

- **شفرات ظرفية:** الاستخدامات المختلفة للوقت والزمان، وترتيب الأشياء كترك شخص ينتظر لمدة طويلة، وإجلاس فرد بعيداً، وعدم النظر لفرد معيّن في الجلسة...

3- الاتصال الكتابي: هو اتصال يعتمد على الكلمات والألفاظ اللغوية المكتوبة في صياغة الرسالة، وتختلف الكلمة المكتوبة عن المنطوقة من حيث التسلسل وإحكام العبارة. ويعتبر اختراع الكتابة قفزة

قويّة في التاريخ الاجتماعي للبشرية والاتصال، خاصة بعد اختراع الطباعة. وتفضيل الاتصال الكتابي عن غيره فيعود إلى:

- إمكانية صيّاغتها أوّليّاً ومراجعتها وتصحيحها.
- توضيح الفكرة، وإعطاء فرصة للصياغة.
- تحديد الرسالة وتقليصها قدر المستطاع.
- إمكانية استخدام الخلاصة في حالة الرسائل والتقارير الطويلة.
- تنظيم الرسالة على شكل نقاط رئيسة.
- إمكانية وضع عنوان للرسالة لتوضيح موضوعه.
- إمكانية استخدام الكلمات البسيطة...

لكنّ أهمّ سلبيات الاتصال الكتابي:

- كثرة الرسائل المكتوبة والكمّ الهائلة من الورق.
- احتمال هزال الرسالة وعدم فهمها.
- تتطلّب قدرات وكفاءات عند محرّريها.
- استغراق وقت أطول.

4- **الاتصال السمعي:** يعتمد هذا النمط على حاسة السمع كالراديو. ورغم الميزات التي يحمها الاتصال السمعي فله عيوب أهمّها:

- يُحدّد للفرد زمناً معيّناً.
- عدم استقبال رسالتين في وقت واحد.

- الرسالة سمعية فقط.
- قد تكون المسافات محدودة.
- تتعرّض للنسيان لأنّها تعتمد على ذاكرة المستقبِل.

5- **الاتصال المرئي:** يعتمد على حاسة البصر، ومن أشكاله الصور، واللوحات الفنّية، والملصقات، والخرائط، والمجسّمات، وقد تطوّر خاصة باختراع آلة التصوير حتّى قيل "صورة أفضل من ألف كلمة"، لكنّ الاتصال المرئي محدود زمنياً ومكانياً، وفي عدد مستقبليه، ولا يخدم فاقد البصر.

6- **الاتصال السمعي / المرئي:** يعتبر أكثر الأنواع فعالية وتأثيراً في إيصاله الرسالة واستيعابها، وظهر مع المواد السمعية البصرية كالتلفزيون، الفديو، المسرح، السينما... وما يميّزه عن غيره:

- اعتماده على حاسّتي السمع والبصر.
- الاعتماد على وسائل مساعدة.
- نقل الحدث بالصوت والصورة معاً ممّا يضمن قوّة تأثيره.

ويرى البعض الآخر أن الاتصال ينقسم في محيط الإدارة إلى:

أ- **الاتصال الرسمي** Formel: وهو الاتصال الذي يتمّ وفق القواعد التي تنظم المؤسّسة وتسير تبعا لقنواتها، ومن أهمّ وسائل الاتصال الرسمي في المؤسّسات المقابلات الخاصة، والاجتماعات

المغلقة أو العامة، والمؤتمرات، والمكالمات التلفونية، والمجلات والدوريات الصادرة عن المؤسسة، والتقرير السنوي والشهري للموظفين، والخطابات السرية المباشرة، والملصقات على الحائط، والنشرات الدورية والخاصة.

ب-**الاتصال غير الرسمي** Informel: وهو الذي يحدث خارج المسارات الرسمية المُحدَّدة لعملية الاتصال بالمنظمة، وينقسم إلى:

- **اتصال يتفق مع أهداف الاتصال الرسمي:** وهذا النوع يؤيده المديرون ويشجعونه لأنّه يسهل مهامهم.

- **اتصال لا يساير أهداف الاتصال الرسمي:** ويعتقد غالبا المدراء أنّه يعيقهم، ويحاولون محاربته.

ومن أهمّ وسائل الاتصال غير الرسمي ما يدور بين العمال في حديثهم عن مشاكلهم وآمالهم وتمنياتهم والأحوال العامة، وحديث المدراء والرؤساء فيما بينهم عن ندواتهم الخاصة، والشكاوي والتظلمات التي تصل إلى المدراء دون التدرج في السلم الإداري، وحديث المديرين مع بعض سكريتارهم لغرض تفريغ الشحنات الانفعالية والخروج عن النفسية التي تفرضها عليهم وظائفهم.

7-أساليب الاتصال ووسائله:

حدّد **فرجينا ساتير** Virginia Satir خمسة أساليب للاتصال هي:

1- **أسلوب العدوان واللوم:** يميل صاحبه إلى لهجة الطلب، وهو يشبه آلة التصوير يأخذ (يصوّر) أخطاء الآخرين وينتقدها باستمرار مع التعالي، ومحاولة فرض الرأي، ويفعل ما يحلو له على حساب حقوق الآخرين، هدفه تحقيق اللوم والسيطرة، وقد تكون عند الرؤساء فيدفع هؤلاء الأتباع للقيام بأعمال معيّنة لكن سرعان ما تصبح النتائج سلبية، ويفشل في عقد العلاقات ويشعر بالوحدة والعزلة.

2- **أسلوب الاسترضاء وعدم اللوم:** سمة صاحبه محاولة استسماح الآخرين وإنكار الذات، ورفض الأمر، والتحدّث وكأنّه لا يستطيع فعل شيء لنفسه، ويحتاج لمن يسانده ولا يستطيع التعبير عمّا يريد بدقّة وبشكل مباشر وحاسم، وحتّى في التعبير عن آرائه يتميّز أسلوبه بالاعتذار والاسترضاء، والرئيس بهذه الصفة لا يقول لمرءوسه خوفاً من إبداء مشاعره.

3- **الأسلوب العقلي:** يعقل تصرفاته وله القدرة على الهدوء والرزانة والاتزان، ويعتقد أنّ مشاعره يجب أن تظلّ كامنة داخله، فهو يثق في مشاعر الآخرين، ويصعب توثيق العلاقات معه لطابعه العقلي.

4- **الأسلوب الملتوي أو الاحتكاري:** عدم الاندماج في المواقف المهدّدة، يستخدم كلّ الأساليب للمحافظة على ذاته بعيداً عن ما يكون

غير مربح، وفي حال الإخفاق يستخدم الالتواء بكلّ الطرق، والتظاهر بالغضب والإحراج، وتحسيس الآخرين بالذنب...

5- **الأسلوب الواضح والمباشر:** له القدرة على الإفصاح عن أفكاره، وتكون نبراته ومواقفه ملائمة، ينفّذ وعوده، وله القدرة على التفاوض والحوار، ويبتعد عن السيطرة والاحتقار فهو يعتمد أسلوب الاحترام وتجاوز الاختلافات.

أماّ وسائل الاتصال فكثيرة ومتعدّدة يمكن تصنيفها إلى:

1- **الهدف:** تضم الترفيهية، التثقيفية، النوعية.

2- **الحواس:** السمعية، البصرية، السمعية البصرية.

3- **عدد الأفراد المتأثرين:** فردية، جماعية، جماهيرية.

4- **ما يحتاجه من أجهزة:** آلية، غير آلية، سلكية، لا سلكية.

5- **مصدرها:** محلية، عالمية

6- **طبيعتها:** شخصية، جماهيرية، واقعية، رمزية

8- مستويات أو اتجاهات الاتصال:

1- الاتصال الصاعد: يتمّ من الأسفل إلى الأعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى إداري أدنى في السلم إلى مستوى أعلى منه. ويكون في شكل تقارير، شكاوي، اقتراحات ملاحظات... وأهمّ مشكلة تواجهه حيلولة بعض الرؤساء أمام وصل

المعلومة إلى الأعلى خاصة إذا كانت تحمل أخباراً تسيء للمؤسّسة أو تزعجه. وأهمّ أساليب تحسين هذا الاتصال سياسية "الباب المفتوح"، واشتراك الإدارة في الأندية والجمعيات المهنية، وصندوق الاقتراحات، وإعطاء الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم، وإظهار الاستعداد والارتياح لتقبل الاقتراحات.

أماّ أهمّ معوقاته فهي بعد المسافة بين قمّة الهرم التنظيمي وقاعدته، وتسوية المعلومة وتحريفها قبل وصولها إلى الأعلى، واتجاهات الرؤساء نحو المرؤوسين، والخوف لدى المرؤوسين، وعزلة الرؤساء.

2- الاتصال النازل أو الهابط: ويتمّ الاتصال من الأعلى إلى الأسفل أو من الرؤساء إلى المرؤوسين، وهو الأكثر شيوعاً ويأخذ أشكالاً كالأوامر، والتعليمات، والقرارات... وأهمّ معوقاته كثرة المستويات التي يمرّ بها، والبعد المكاني بين المرسل والمستقبل، وفروق الدافعية بين الرئيس والمرؤوس.

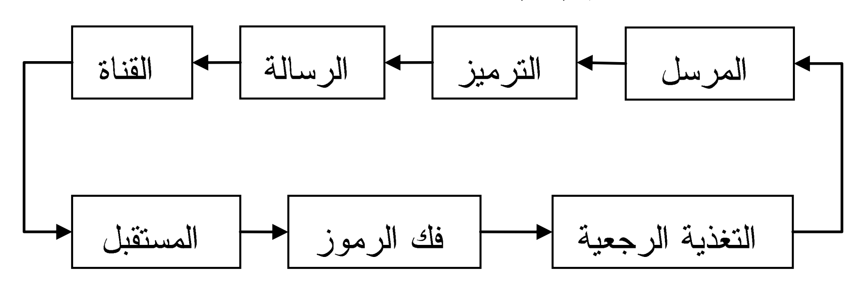
3- الاتصال الأفقي: تتمّ بين مستويات إدارية، واجتماعية، واقتصادية واحدة كالاتصال بين الوزراء، أو الطلبة، ويهدف إلى التعاون والتنسيق بين أفراد نفس المستوى، وغالباً ما يتمّ بشكل مباشر وشفوي كاللقاءات والزيارات، الاجتماعات، اللجان...

4-الاتصال المتقاطع (المائل): يتمّ بين مستويات مختلفة والغرض منه تسريع المعلومة وتحسين وصولها والتنسيق لتحقيق الهدف بأقلّ جهد دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة بيروقراطيّاً. فهو مائل (لا عمودي ولا أفقي) كاتصال وزير بمدير دائرة معيّنة في وزارة أخرى دون اللجوء إلى وزير دائرة المدير.

9-عناصر الاتصال:

تتكوّن عملية الاتصال من عدّة عناصر أهمّها حسب الشكل التالي:

الشكلّ رقم (11): يمثل العناصر الأساسية للاتصال.



وهي في مجال الإدارة حسب مراحل تسلسلها كما يلي:

- **الهدف:** وهي الغاية المراد الوصول لها من عملية الاتصال.
- **المرسل:** قد يكون فرداً أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.
- **المستقبل:** فرداً أو جماعةً وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.

- **الرسالة:** وهو مضمون الاتصال المراد إيصاله.

- **وسيلة الاتصال:** وهي الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفهية، كتابية، سمعية، مرئية، ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.

- **نتيجة الاتصال:** التغير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.

- **التغذية العكسية:** ويتمثل في تأكيد المرسل أنّ الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وأنّها أحدثت ردّ الفعل المطلوب.

- **المعوقات:** وهي العوامل المؤثرة في فاعلية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة.

10- الاتصال الفعال:

من أجل نجاح الاتصال وفعاليته لا بد من مقومات وشروط هي:

- استعداد المستقبل لتقبل الرسالة واستعابه للمعنى.

- عدم وجود عوائق تعترض الرسالة.

- أن لا يكون خطّ الاتصال طويلاً بل قصيراً قدر المستطاع، لضمان عدم تحريف الرسالة عبر مختلف مستويات نقلها.

- على المرسل إدراك مضمون رسالته قبل إرسالها فإن لم يكن ملمًّا بها فلن يكون هناك اتصال ولا معنى للاتصال.

- مراعاة الوضوح في التعبير عن الرسالة لضمان عدم الالتباس في فهمها وفهم مضمونها لدى المستقبل.

- المرونة في عملية الاتصال وهذه المرونة تعطي حرية تعديل المعلومة وشرحها، وتتناسب مع مختلف المستويات الفكرية للمرءوسين مع الحذر من التأويل والتحريف.

- التأكد أن الاتصال قد أدّى هدفه المراد في عملية الاتصال.

وقد قدمت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية مجموع نصائح وإرشادات للمرسل يمكن التقيّد بها لضمان فعالية الاتصال، هي:

«- حدّد الغرض من الاتصال بوضوح، وما الذي تريد تحقيقه من ورائه، هل هو الحصول على معلومات أو تغيير سلوك، أو نصح أو لإرشاد...الخ.

- في ضوء الغرض من الاتصال حدّد الأفكار والمعاني التي تريد نقلها للآخرين، وهنا عليك أن تأخذ في اعتبارك المستوى الثقافي والتعليمي والإدراكي لمن سوف يستقبل اتصالك.

- خذ في اعتبارك ألاّ تحاول تحقيق أهداف متعدّدة في الاتصال الواحد فهذا يحدث تشويشاً و إرباكاً لدى من تتصل بهم في فهم ما تريد.

- اجعل مضمون الاتصال تفسيراً لغاية اتصالك، لذلك حاول أن تكون واضحًا ومفهومًا وهذا يستدعي منك أن تكون لغتك واضحة ومفهومة.

– تابع الاتصال الذي تقوم به لتقف على العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف منه، لتسعى إلى إزالتها وهنا عليك تشجيع مستقبل رسالتك أن يسألك ويستفسر منك عن الأمور غير الواضحة، أي اجعل اتصالك في اتجاهين وليس في اتجاه واحد فقط.

– اجعل تصرفاتك تؤيد اتصالاتك، فالاتصال المقنع ليس هو ما تقوله بل هو ما تفعله، فحينما تتناقض تصرفاتك مع أقوالك فهذا يضعف القناعة بالاتصال الذي قمت به مع مرءوسيك.

– لا تحاول أن تكون مفهومًا فقط في اتصالك، بل أن تكون فاهماً لأسئلة واستفسارات مرؤوسك أو ممّن تتصل بهم، فكن مستمعًا جيداً متفهّمًا لما ينقله مرؤوسك لك، فالاستماع مهارة يجب أن تتقنها لكونك رئيسًا، وهذا ما يسمّى بالاتصال المتعاطف» (عمر وصفي عقيلي، 1997، 405).

وبينت إحدى الدراسات التي تناولت مدّة مهارات الاتصال ما يلي:

–الاستماع %32

–التعبير بالإشارة أو الجسم % 23

–الكلام % 21

–القراءة % 11

–الكتابة % 06

كما دلّت دراسة أخرى أن 45% من الزمن مخصّص للاستماع. ولضمان نظام اتصال جيّد على المدير الالتزام ببعض المبادئ هي:

أ- **مبدأ الوضوح:** ويتضمّن تصميم الرسالة وصياغتها بطريقة مفهومة كتابة أو كلامًا أو تخاطبًا، واستخدام الألفاظ التي يفهمها المستقبل والمرؤوسين، والتغلب على العواقب التعبيرية...

ب- **مبدأ الاهتمام والتركيز:** عن طريق الاهتمام بالرسالة ووصولها إلى المرؤوسين واستقبال ردّ الفعل، وترتيب الرسائل حسب أهميتها والاهتمام بها تبعا لذلك، وهذا يساعد على التغلّب على العديد من الحواجز.

ج- **مبدأ التكامل والوحدة:** وذلك بمساندة الأهداف التنظيمية وتخفيف غايات المنظمة، ويجب وضع الاتصال وسيلة لا غاية، لهذا وجب تدعيم مراكز المديرين التابعين الذين يشغلون مراكز للاتصال وتشجيعهم واستغلال مراكزهم لتحقيق غاية المنظمة، والتركيز على وصول الرسالة إلى المرؤوسين.

د- **مبدأ استراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي:** تقوم التنظيمات غير الرسمية بوظيفة نقل المعلومات سواء كان هذا التنظيم

غير الرسمي بالموافقة أو بدون موافقة وجب استغلاله وعدم تجاهلــه. لأنّ التنظيم الرسمي قد لا يخدم الحقيقة الواقعية لهــذا علـــى المرســل الاستفادة من مداخل التنظيم غير الرسمي في الحصول على المعلومة أو تمريرها (إبلاغها). خاصة إذا علمنا أنّ المعلومة في كثير من الأحيــان لا تصل من المدير إلى المرؤوسين كاملة في الحالات الرســمية، ففــي دراسة على 100 فرد يمثلون مختلف الشــركات عــن مــدى تســرب المعلومة أثناء انتقالها عبر المستويات الإدارية كانت النتائج التالي:

الجدول رقم (05): يبين انتقال المعلومة في السلم الإداري.

المستوى التنظيمي	نسبة المعلومة المستقبلة
مجلس الإدارة	100
نواب رئيس مجلس الإدارة	63
مديرو العموم	56
مديرو المصانع	40
الملاحظون	30
العمال	20

11- معوّقات الاتصال:

وتواجه عملية الاتصال عدّة صعوبات وعوائق أهمّها:

أ- عوائق شخصية: تشمل الأسباب الشخصية لدى الفرد كالإدراكات الاختيارية للفرد، فحين يميل الفرد إلى اختيار معين فهو لا يعني ولا يتذكّر ولا يسمع إلاّ هذا الاختيار، بينما المعلومات الأخرى لا تلفت انتباهه وكأنّها لا تعنيه مما يؤثر في فعالية الاتصال.

ب- عوائق ما بين الأشخاص: ويتمثّل في الجوّ السائد وسط جماعة العمل، فالجوّ المكهرب وسوء التفاهم والصراعات التنظيمية تؤثر سلباً على عملية الاتصال وفعاليتها. وقد حدّد بيدين Bedeian (1984) عوائق الاتصال بين الأفراد فيما يلي:

- الجو السائد داخل التنظيم.
- درجة الثقة المتبادلة بين الأعضاء.
- درجة المصداقية بين الأفراد.
- تشابه المرسل والمستقبل في السن، المكانة، الثقافة، والمهنة....

جـ - عوائق تنظيمية: أهمّ هذه العوائق التنظيمية:

- **اختلاف المكانة:** الذي يولّد آثار نفسية كالخوف من الرئيس أو الخجل أو عدم فهم الأوامر للدرجة العلمية...

- **سلّم الاتصال ومداه:** يسهل الاتصال حين يكون البعد في السلّم بسيط ويصعب مع زيادة مداه بين المرسل والمستقبل.

- **حجم الجماعة:** فكلّما كانت الجماعة صغيرة زاد التركيز والعناية والردّ على الاستفسارات والعكس صحيح.

- **مكان المستقبل:** يسهل الاتصال بالعامل في مركز الشركة، ويصعّب الاتصال بأفراد منعزلين تقلّ أو تنعدم وسائل الاتصال بهم.

د- **عوائق تكنولوجية:** تطوّر الوسائل التكنولوجية للاتصال بشكلّ واسع جدًّا سهل من عملية الاتصال، وعدم التحكم فيها قد يصبح عائقاً.

وقد دلّت البحوث في المؤسّسة الجزائرية عن ضعف سيولة الاتصال وصعوبته لعدّة أسباب أهمّها:

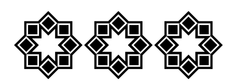
1- **انتشار الأمية:** انتشار الأمية بشكلّ واسع في المؤسّسات القديمة خاصة المؤسّسات التي لا تحتاج إلى يد عاملة متخصّصة. وانتشار الأمية ولّد عدم التفاهم، وعجز العمال عن قراءة الأخبار والتوجيهات المعلّقة على لوحات الإعلانات، ممّا يؤدي إلى عدم الوصول لنتائج ملموسة في الجمعيات العامة.

2- **ضعف الدور النقابي:** أدى انتخاب أفراد أميين في النقابة إلى عدم الفهم السليم لكثير من القضايا المطروحة، فما بالك بنقلها إلى العمال. وهذا يولد حاجزاً نفسياً بين الممثلين والعمّال الذين يشتكون عن

نقص مساعي ممثليهم. وتعمل كثير من المؤسّسات لكسب ممثلي النقابة بمختلف المغريات كالترقية، والسكن... قصد التواطؤ مع الإدارة وإخفاء أو التستر عن ما يقع فعلاً داخل المؤسسة ويؤثر في فعالية الاتصال.

3- **عدم الاهتمام بالاتصالات:** أغلب المؤسّسات لا تعطي أهمية لقنوات الاتصال، ومعظم المحاولات ما تزال في بدايتها، مع عدم توفر الإمكانيات الضرورية لإنجاح برامجها.

فالمؤسّسات الجزائرية «تعاني في غالبيتها من سوء تنظيم قنوات الاتصال وتحتاج إلى عمل جدّي في مستوى أهمّية الاتصالات داخل التنظيم» (بوفلجة غيات، د.تا، 132-133).



الفصل الخامس

الدافعية والأمن الصناعي

أولاً: الدافعية والحوافز

1- تعريف الدافعية:

هي القوّة الداخلية التي تجعل الإنسان يتصرّف ويتحرّك، ويشعر بها دون أن يلمسها وهي المحرك الأساسي للوصول إلى حاجة أو رغبة معينة. وعدم إشباعها يولّد حالة من القلق والتوتر، ووراء كلّ دافع حاجة غير مشبعة تعمل على تحريكه. كما تُعرّف الدافعية بأنّها عملية إثارة السلوك والمحافظة على استمراريته، ويتضمن التعريف عناصر هي:

- الدافعية سلوك هادف يطمح لتحقيق نتيجة معينة.
- تلتقي الدوافع بالتعلّم في توجيه السلوك.
- الدافع هو باعث من الدرجة الأولى في الإنسان.

2- مصادر الدافعية:

تنقسم مصادر الدوافع إلى مصادر فرية، ومصادر جماعية، ومصادر مجتمعية أو حضارية. وسلوك الإنسان ما هو إلا محصلة لهذا الدوافع سواء كانت خارجية أو داخلية.

السلوك = القوى الدافعة (الداخلية) × القوى الجاذبة (الخارجية)

فإنّ اختيار الفرد لسلوك ما يتوقّف على التفاعل بين:

أ- القوة التي تدفع هذا الفرد إلى الحصول على نتيجة معينة.

ب- درجة التوقّع الذي يحمله الفرد عن هذا السلوك باعتباره أنجع سبيل للوصول لهذه للنتيجة المطلوبة.

"فالحاجة" أو "الرغبة" تقع في صلب الدافعية، وعدم تحقيق الرغبة يولّد الألم المادي أو النفسي وإشباعها يسبب الرضا والارتياح المادي والمعنوي.

3- الحافز:

الحافز «قوة تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن تلبية حاجاته، هي رغباته التي تساعد على تحديد السلوك الهادف إلى تخفيض حالة من القلق وإيجاد نوع من التوازن النفسي عند العامل» (بوفلجة غيات، د.تا، 186)، و«هو فرصة أو وسيلة (مكافأة، علاوة...الخ) نوفرها أمام الفرد لنثير بها رغبته ونخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها وإشباع حاجة يحس بها ويريد إشباعها...» (عمر وصفي عقيلي، 1997، 387) مع تحديد طريقة إشباعها للحصول على هذا الحافز، فربط الحافز بالعمل أمر ضروري لنجاحه.

4- الحوافز بين المدرسة التقليدية ومدرسة العلاقات الإنسانية:

1- المدرسة التقليدية: ترى هذه المدرسة أنّ الحوافز مبنية على المكافأة والعقاب، والمكافأة ترتكز على الحوافز المادية أو مستوى

الأجور، وترتبط هذه المدرسة بنظريات الاشتراط الكلاسيكي عند **بافلوف** القائمة على تعزيز الاستجابات المرغوب فيها، وكلّما تمّ تعزيز سلوك معيّن كان احتمال ظهوره مستقبلاً أكثر.

قدم **براون** انتقادات كثيرة لهذا التصوّر وبين ما يلي:

1- لا يوجد باعث واحد، وهي تختلف من منطقة لأخرى ومن مؤسّسة لأخرى.

2- تقلّ آثار الدوافع كلّما زادت الدوافع المادية، وكلّما زادت المكافأة قلّت الرغبة في المزيد منها.

3- يمكن للحوافز أن تتعارض مع دوافع أخرى كالخوف من زيادة الإنتاج الذي يؤدي إلى تقليص عدد العمال.

4- دلّت الأبحاث أنّ المال لم يعد القوة التحفيزية الأساسية إلاّ في حالات الأجر المنخفض، وتتناقص أهميته كلّما تحسنت الحالة المادية للعامل.

وللدوافع المادية أهميّتها في المجتمعات العربية، لأنّها ترى أنّ السعادة تبني عن طريقها، فهي بعيدة عن إشباع حاجاتها الفيزيولوجية.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية: تقوم هذه المدرسة في تقوية الحافزية على:

- إيجاد العلاقات السليمة في المؤسّسة.

- سيولة الاتصال وكفاءة القادة.
- اشتراك العمال في المسؤوليات واتخاذ القرارات.

وأهمّ تجربة في هذا المجال البحوث التي تمت في مصانع **هاوثورن**. أمّا النظريات الحديثة فترى أن الحافزية ترتبط بإعادة تصميم مناصب العمل وطرق تنظيمها، ويتمّ ذلك من خلال إثراء مهام العامل وتوسيع مجال الحرية ومنحه مسؤولية أكثر. وقد صمم **دافيز** E.L.Davis نموذجاً لزيادة الحافزية لدى العامل بالتركيز على عاملين:

أ- **السلوك المسؤول:** ويتمثل في:

- تقبّل الفرد أو الجماعة للمسؤولية على دورة الإنتاج.
- تقبّل المسؤولية على مستوى الإنتاج وكمية ونوعيته.
- الاعتراف بالارتباط بين الأفراد والجماعات.

ب- **السلوك المستقبل:** ويتضمّن:

- التنظيم الذاتي لمحتوى العمل وهيكلته.
- التقييم الذاتي للأداء.
- التكيف الذاتي مع المستجدات والتغيرات.
- المساهمة في وضع الغايات والأهداف.

وهذا الأسلوب يتضمن خاصة قدرة العامل على معرفة كلّ المهام المتعلّقة بالإنتاج والقدرة على تحمّل المسؤولية والاستقلالية، فالعنصر

البشري هو المورد الذي يجب الاحتفاظ به، ويقوم التوجه الحديث على مبدأ: «إذا نحن وقفنا مع العامل أثناء الرخاء يقف معنا أثناء الشدة».

5- فجوة الإشباع:

تمرّ الحاجات من أجل إشباعها على مراحل تمّ وضعها في نموذج سمي بـــ "فجوة الإشباع"، وتتمثّل هذه المراحل في:

1- يشعر الفرد بوجود احتياجات يرغب في إشباعها وهو "المستوى المرغوب من الإشباع".

2- يحصل الفرد فعلياً على بعض ما يرغب فيه نتيجة خبراته ومهاراته ومكانته وموارده المادية والثقافية، وهو "المستوى الفعلي من الإشباع".

3- وتتحدّد "فجوة الإشباع" بمقارنة "المستوى المرغوب" بالمستوى "الفعلي" فقد تكون سلبية إذا زاد المستوى المرغوب عن المستوى الفعلي، وقد تكون موجبة إذا كان المستوى الفعلي أعلى من المستوى المرغوب.

4- ويزيد أو ينقص السلوك تبعاً لأهمية تلك الحاجات وأثر الفجوة الخاصة بالإشباع.

5- كما يمكن للمستوى المرغوب أن يتعدّل وفقاً لعدّة معطيات تخرج عن سيطرة الفرد ممّا يجعل الفجوة تتعدّل هي الأخرى.

6- تقاس قوة الدافع بــ: الفجوة × الأهمية النسبية × الاحتمال.

7- ويتحدّد سلوك الإنسان وفقاً للبدائل وقــوّة الــدافع ومدركاتــه واتجاهاته وخبراته.

8- ينتج بالتالي السلوك وقوته واستمراريته من المحصلة النهائية لتفاعل كلّ هذه العوامل.

9- ونظراً لأهمية البيئة يتحدّد سلوك الفرد ويتغيّر تبعاً لها ولمدى استقرارها.

6- وظائف الدوافع:

تؤدي الدوافع وظائف أساسيّة في تحديد السلوك وتشكيله، وهي:

1- **إثارة السلوك:** فهي إشارة لبداية السلوك قصد إشباع حاجة ما.

2- **توجيه السلوك:** فهي تحدّد مسار السلوك مــن بــين البــدائل الأخرى، وتوجّه سيره.

3- **تحديد قوة السلوك:** تدل على شدته أو ضعفه أو ليونته.

4- **تدعيم السلوك:** تدعم السلوك لضمان استمراره والمثابرة فــي الحصول على الحاجة المرغوبة.

5- **إنهاء السلوك:** فحين يحصل الإنسان على السلوك المطلــوب يتوقف عن السعي نحوه.

ويتم قياس قوة الدافع كما يلي: ق= (ط-ف) × هـ×ح/ 100

حيث: ق: قوة الدافع، ط: المستوى المطلوب من إشباع الرغبة.

ف: المستوى الفعلي من إشباع الرغبة.

هـ: الأهمية النسبية للرغبة.

ح: احتمال تحقق المستوى المطلوب للرغبة.

(ط-ف): الثغرة أو فجوة الإشباع.

7-أنواع الحوافز:

تقسم الحوافز إلى صنفين أساسيين هما:

التصنيف الأوّل: وتنقسم فيه الحوافز إلى قسمين:

1- **الحوافز الإيجابية:** يستخدم المال كحافز أساسي للعامل، لكن الأبحاث دلّت أنّ الحافز المادي (المالي) لا يحتلّ دوماً المرتبة الأولى بخلاف ما تطالب به النقابات كجزء من استراتيجيتها في المساومة مع الإدارة باعتبار المال يوفر الإمكانية للاستقرار. وتتم هذه الحوافز بأنظمة مختلفة أهمّها:

أ- **الأمن والاستقرار في العمل:** العامل في حاجة إلى الإحساس بأنّه في مأمن من مخاطر فقدان العمل، وفي مأمن عن أسباب الحوادث والإصابات الحاصلة بسبب العمل، إضافة إلى ما يتعلّق بالتقاعد. ويعتبر

هذا العامل من أقوى العوامل، فالعامل حين يشعر بالأمن يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية ويُحفّز في بلوغ أهداف المنظّمة.

ب- **المديح والثناء والتقدير:** ويتمثّل في التقدير والاحترام وعبارات الثناء، ويجب أن تتمّ في موضعها، فإذا كانت مكررة بشكل كبير فقدت مغزاها الفعلي، كما قد يصحبها تقدير ملموس كالترقية مثلاً أو منحة مالية.

ج- **المنافسة:** تُستخدم المنافسة كحافز للسلوك المرغوب، كالمنافسة بين الزملاء أو المجموعات كما قد تكون ذاتية كمحاولة تحسين الفرد لمستواه الذاتي، فزيادة الإنتاج يمكن جعلها كأساس للمنافسة وهذا بوضع خرائط ورسوم لكلّ مجموعة مثلاً على أن لا يكون ذلك أساساً للعقاب بل للتشجيع ممّا يزيد في حماس الأفراد.

د- **إبلاغ العامل بنتائج وآثار الأداء:** إنّ معرفة نتائج الأداء تساعد في الحث على تحسينه وتطويره أكثر.

و- **المشاركة:** إشراك العمال في قرارات المؤسّسة من خلال الاجتماعات واللقاءات واللجان وصناديق الاقتراح التي ترفع من معنويات العامل وتحثه على زيادة العمل أكثر، واحتواء اتجاهاته التغييرية في المنظّمة بأخذ رأي العمال فيه أثناء كلّ تغيير.

2- **الحوافز السلبية:** وتتضمن حوافز العقاب أو التهديد من أجل توجيه سلوك الفرد، ويُستخدم فيها عدّة أساليب منها:

- التأديب التوبيخ.
- تخفيض الأجر.
- حجب الحوافز المادية.
- الفصل.
- التنزيل الوظيفي.
- إنهاء عقد العمل

رغم أن أسلوب العقاب أداة فعّالة لتحقيق الطاعة ومفيدة في بعض المواقف إلاّ أنّها تولّد الخوف عند العامل، ممّا ينمّي اتجاهات غير ملائمة وغير مرغوبة في العمل.

التصنيف الثاني: يمكن تصنيف الحوافز إلى الفئات التالية:

1- **الحوافز النقدية:** تعتبر أساسية في الدول النامية نظراً لفقرها والحاجات المتعدّدة لسكانها من مأكل وملبس ومسكن... وأهمّها:

أ- **الراتب أو الأجرة:** فهو يتيح تحقيق الكثير من الحاجات الأساسية وذلك بربط الإنتاج به.

ب- **الزيّادات الدورية:** تعتبر الزيادات ذات الدلالة كحافز حين تربط بالإنتاج، فهي مكافأة لنشاط الفرد، حين لا يتمّ الحصول عليها إلاّ بالكفاءة وتحسين الأداء، أمّا ربطها بالأقدمية فلا تعتبر حافزاً لأنّ العامل متأكّد مسبقاً من الحصول عليها.

ج- **المكافأة:** وهو المبلغ المقدّم للعامل نتيجة عمل متميّز يقوم به أو تحقيق مستوى معيّن من الإنتاج، وينطبق عليها ما ينطبق على الزيادات الدورية.

د- **المشاركة في الأرباح:** وهي نسبة مئوية للأرباح تحدّدها الإدارة وتوزعها على العمال، باعتبار أنّ أرباح المؤسّسة هي نتيجة مجهودات العمال، فالزيادة في النقاط يعني الزيادة في الأرباح وبالتالي زيادة ما يحصلون عليه...

2- **الحوافز المعنوية:** وهي التي لا تعتمد المال للتحفيز، إنّما ترتكز على معايير أساسها الاحترام والتقدير للعنصر البشري، وأهمّها:

أ- **الترقية:** حين تكون الترقية مرتبطة بالمكانة الوظيفية والمكانة الاجتماعية، أمّا إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية فلا تصبح حافزاً، كما يمكن تصنيف الترقية ضمن الحوافز المادية نظراً لما يحصل عليه العامل من أجر إضافي.

ب- **إشراك العمال في الإدارة:** بأن يكون للعامل صوت في مجلس الإدارة، فيساهم في تسيير المنظّمة من خلال رسم سياستها وقراراتها، وهذا الإسهام في المشاركة يُشعر العامل بأهميته وبالمسؤولية ممّا يشعره أنّ الخطط الموضوعة هي خططه وسياسته وبرنامجه، ويبدل جهداً أكثر لتحقيق أهداف المنظّمة.

ج- **ضمان العمل واستقراره:** يساعد الاستقرار في رفع معنويات العامل وإنتاجيته، لأنّه لن يفكر في الغدر ويهتم بأمور العمل فقط.

د- **توسيع العمل:** وهو إضافة مهام جديدة لعمل الفرد في نطـــاق تخصّصه من أجل إخراجه من الملل ومحاربة الروتينيـــة، وقـــد دلّـــت الدراسات على الأهمية الكبرى لهذا الحافز.

هـــ- **إغناء العمل وإثرائه:** إضافة مهام قريبة من تخصّص العامل كإشراكه في بعض القرارات ممّا يرفع من معنوياته.

و- **تحديد ساعات العمل:** تحديد الساعات يحـــدّد بقـــدرة العامـــل والزيادة عنها يجر إلى التعب والإرهاق، ممّـــا يُضـــعف مـــن روحـــه المعنوية، لهذا وجب تحليل كافة الوظائف لتحديد الساعات الخاصة بكلّ واحدة، مع مراعاة فترات الراحة أو تنظيم ساعات العمل اليومي.

ز- **تحسين ظروف العمل ومناخه:** فللمناخ الصحي الملائم كبيئة العمل، والإضاءة، والتهوية... تأثيره على العامل وإنتاجيته، فكلّما كانت ظروف العمل مناسبة كان الاستعداد أحسن.

3- **حوافز الخدمات الاجتماعية:** وهي تعويضات وحوافز غيـــر مباشرة لأنّ الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير طريق العمل، ممّـــا يُشعرهم أن مصالحهم ومشاكلهم تؤخـــذ بعـــين الاعتبـــار، والحـــوافز الاجتماعية توفرها المنظّمة دون مقابل أو بمقابل بسيط، وأهمّها:

- توفير المستهلكات المعيشية كإنشاء جمعية تعاونية توفر للعامل الاحتياجات اليومية من لحم وخضر وخبز...
- مساعدة العامل في إيجاد سكن ملائم.
- إنشاء صندوق للادخار يستخدم للقروض والإعانات في حالات المرض أو الزواج أو الولادة أو غيرها.
- تقديم خدمات طبية.
- تقديم خدمات ثقافية كالمكتبات والتربّصات.

من خلال عدّة بحوث ثمّ جمع قائمة من الدوافع العامة التي يراها العمال ضرورية في تحسين عملهم هي:

- الاستقرار في العمل والطمأنينة.
- وضوح التعليمات والمسؤولية.
- تحسين الظروف الفيزيقية والوقاية من الحوادث العمل.
- التوزيع العادل للأجور بكفاية.
- المعقولية في تحديد ساعات العمل.
- توفير وسائل التقليل من الملل والتعب.
- المعاملة الإنسانية للعامل واستشارته.
- معرفة العامل لمنتوج الشركة وتطوّره.
- توفير الحرية للعامل والاستماع لشكاواه.

- توفير فرص الترقية.
- تحسين ظروف العمل الجماعي مع الزملاء.
- توفير الخدمات الترويحية وأوقات الفراغ.
- المساعدة في توفير ضروريات الحياة كامتلاك منزل.
- التأمين على الحوادث والشيخوخة.
- الرفع مع مستوى رفاهة أسرته وتربية أطفاله.

ممّا سبق نستنتج أن الدوافع ثلاث:

1- **دوافع ذاتية:** وهي دوافع ترتبط بالفرد ذاته، فيجد الفرد لذة في أداة ذلك العمل لا لغاية خارجية.

2- **دوافع ترتبط بالعمل:** فهي غير ذاتية إنّما لها علاقة مباشرة بالعمل وظروفه كالحاجة إلى التقدير أو الظهور أو الانتماء أو التعبير عن نفسه.

3- **دوافع وساطية:** وهي دوافع ليست ذاتية وخارجة عن نطاق العمل كالحاجة إلى العمل من أجل المال قصد إعالة الأسرة، أو لتحقيق هواية أو من أجل جمع مبلغ معيّن والانفصال عن العمل والاستقلال بمشروع معين، فالعمل هنا يعتبر وساطة من أجل دوافع أخرى.

8- نظريات الحوافز:

تقوم نظريات الحوافز على مجموعة افتراضات أساسية تحكم السلوك الإنساني، وهذه الافتراضات هي:

1- **مبدأ السببية:** فلكلّ سلوك سبب مثل الأجسام المادية القائم تحركها على وجود قوى أخرى، وتتضمّن السببية تأثير البيئة أو عوامل أخرى سواء كانت داخلية أو خارجية ولا وجود لسلوك عشوائي.

2- **مبدأ الهدفية:** السلوك الإنساني هادف، ويسعى كلّ سلوك لتحقيق غاية محدّدة.

3- **مبدأ الدافعية:** وراء كلّ سلوك إنساني دافع ورغبة أو حاجة معينة تحكم السلوك.

ونجد عدّة نظريات في هذا الحال لعلّ من أهمّها:

1- نظرية "سلم الحاجات" لماسلو: وضع ابراهام ماسلو Abraham Maslow مخطّطاً هرمياً لحوافز الإنسان تساعد في صحته وتحفيزه على العمل ورتبها كما يلي:

1- الحاجات الفيزيولوجية.

2- الحاجة للأمن.

3- الحاجة للانتماء.

4- الحاجة للقبول من الآخرين.

5- تحقيق الذات.

ولا يمكن تلبية الحاجات العليا إلاّ بعد تلبية الحاجات الدنيا في السلم، وكلّما ارتفعنا في السلم قلّ عدد الأفراد فيه.

2- نظرية الحوافز الداخلية: وضع هذه النظرية **ماك كليلاند** MC Cielland وهي قريبة من نظرية ماسلو، وبيّن أنّ أقوى الحوافز تتمثّل في الإنجاز والسلطة والانتماء.

أ- الإنجاز: يقصد بالإنجاز:

- الرغبة في الامتياز.
- عدم الاعتقاد في الخطأ.
- تحمّل المسؤوليات.
- المشاركة في العمل (مقاول لا موظف).
- إعطاء تغذية مرتدة مباشرة بعد الأداء.

ب- السلطة: يقصد بها:

- الرغبة في الإشراف.
- الحصول على قوة التأثير في الآخرين.
- الطموح للعب أدوار مهمّة.

ج- الانتماء: ويقصد بها:

- الشعور بحاجة تقبل الآخرين له.
- الانتماء إلى جماعة معينة.
- الحاجة إلى التقدير والاحترام.

3- نظرية العاملين: قام **هرزبرغ** Herzberg في بحث سأل فيه 200 مهندس ومحاسب عن الفترات التي يشعرون فيها بالرضا في

العمل، وعن الفترات التي يكونون كارهين فيها لعملهم، وبيّن أنّ الحالات المؤدية إلى الرضا تختلف عن الحالات المؤدية لعدم الرضا:

فالعوامل المرتبطة بالرضا المهني هي: الإنجاز، والاعتراف، وجاذبية العمل في حدّ ذاته، والمسؤولية، والتطوّر.

أماّ العوامل المرتبطة بعدم الرضا المهني فتتمثل في: سياسة وإدارة الشركة، والإشراف، والأجر، والعلاقات بين الأفراد، وظروف العمل.

يرى هرزبرغ أن هذه العوامل ليست متناقضة إنّما مرتبطة بنمطين من الحاجات الإنسانية:

النمط الأوّل: تجنّب عدم الرضا الذي يرتبط بمحيط العمل، وأطلق عليها اسم العوامل الصحية، وكلّما غابت هذه العوامل الصحية أدى ذلك إلى عدم الرضا وكلّما زاد ظهورها زادت الدافعية والرضا.

النمط الثاني: وهي العوامل المرتبطة بمساعدة العامل في إبراز قدراته وشخصيته وأسماها العوامل المحفّزة. وكلّما توفرت هذه العوامل المحفزة أدى ذلك إلى تحسين نوعية الأداء، وكلّما غابت أدى إلى عدم الرضا المهني.

ويرى **كيلي** أنّ العوامل المحفّزة تتعلّق بالمسيّرين أكثر من المشرفين وانطلاقها أقلّ على العمال. وينتقد **هاوى** و**فيكدور** هذه

النظرية بأنّها أفرطت في تبسيط العلاقة المعقّدة بين التحفيز والرضا المهني والأداء المهني.

4- نظرية التوقّع: أوّل من أرسى قواعدها **فيكتور فروم** وتقوم على فكرة أساسية مفادها أنّ الدافعية لدى الإنسان ترتكز على عاملين:

أ- قيمة الإنتاج: ويُرمز له بالحرف "V" اختصاراً لـ Valence ويدلّ على العائد المحتمل أو المتوقّع من عمل معيّن لتحقيق هدف محدّد وتتراوح قيمة هذا الإنتاج بين:

(+1) التي تدلّ على الإقدام القوي على تحقيق رغبة ما.

(-1) وتدل على الإحجام القوي عن سلوك معين لتحقيق رغبة ما وتفادي ضرر أو خطر محتمل.

ب- التوقّع: ويرمز له بحرف E اختصارا لـ Expectation وهي تدلّ على تصوّر الفرد لوضعية معيّنة يحصل عليها إذا سلك سلوكاً معيناً، والتوقع يقع بين درجة (0) الصفر والدرجة الكاملة (1). وبناء على ذلك فإنّ حساب الدافعية يتمّ كالتالي: الدافعية = $V \times E$، وبهذا يتمّ ربط الدافعية بقيمة الإنتاج ودرجة التوقع.

5- نظرية تعزيز السلوك: تعتمد هذه النظرية على مبدأين هما:

- حين يسلك الفرد سلوكاً ويعود عليه بالنفع، يميل إلى تكراره.

- وفي حين لا يميل إلى السلوك الذي يحصل فيه على الضرر أو لا يحصل منه بأي نفع.

وبالتالي نجد نوعين من الحوافز:

1- **إيجابية:** تتمثّل في النفع الذي يرفع الفرد إلى سلوك إيجابي مرغوب فيه.

2- **سلبية:** تمثّل العقوبات المانعة لسلوك الفرد السلبي أو غير المرغوب فيه.

ومن خلال النوعين يمكن تعديل وتوجيه السلوك نحو الأفضل.

6- نموذج العدالة أو المساواة: يقوم هذا النموذج على فكرة أنّ بداخل أيّ مؤسّسة عملية تبادل بين المنظّمة وعمالها من خلال:

- العامل يقدّم مساهمات تسمّى "مدخلات" تأخذ أشكالاً متعدّدة مثل الجهد المبذول والخبرة ومهارة العامل والمؤهلات العلمية...

- مقابل ذلك تقدّم المنظمة هي الأخرى مساهمات تسمّى "مخرجات" تأخذ أشكالاً مادية ومعنوية مثل الرواتب والأجور والمكافآت والمشاركة في اتخاذ القرار...

فإذا لم تتساوى المخرجات مع المدخلات يشعر العمال بعدم الرضا والعدالة والإنصاف، وإذا تعادلت المخرجات مع المدخلات تمّت حالة العدالة. فمصدر الدافعية في هذه النظرية يتمّ في إدراك مقدار العدالة بين

المساهمات التي تقدّمها المنظمة مقابل ما يحصل عليه العامل من تعويضات.

10- نظام الدافعية:

الدافعية نظام مفتوح كغيره من النظم، يتكوّن من ثلاث مراحل:

أ- المدخلات: تتمثل في المعلومات الواردة للنظام وأهمّها:

- مجمل الفرص المتاحة من طرف المحيط.
- المخاطر التي يشكلها المحيط بالنسبة للنظام.
- الرهانات والشروط المرتبطة بالحصول على فرصة معينة.
- السلوكات التي تزيد من المخاطر المحتملة.
- المشاعر الذاتية عن حاجياته وإمكانياته وتقييمه لنفسه.
- الخبرات المتراكمة واتجاهاتها.

ب- عمليات النظام: وتتمّ كما يلي:

- وضع التوقعات القصوى لكل الاحتمالات.
- تحليل المدخلات والكشف عن الفرص المتاحة.
- تحليل المدخلات وتحديد المستوى الفعلي من الإشباع.
- مقارنة مستوى التوقع والمستوى الفعلي وتحديد الفجوة.
- تنظيم المدخلات وفقاً لنظام الإدراك والذاكرة.
- عرض النتائج على الخبرات السابقة.

ج- **المخرجات**: وتتمثّل في:

- زيادة الدوافع القائمة فعلاً.
- اكتساب دوافع جديدة.
- الخفض من دوافع كانت قائمة من قبل.
- الاستغناء مؤقتاً عن بعض الدوافع القائمة.



ثانياً: الأمن الصناعي

1- تعريف الحادثة:

الحادثة كلّ ما يمسّ العامل أو يتورّط فيه من غير قصد أو توقّع، وتنتج عنه أضرار متفاوتة تصيب الفرد أو الآخرين أو المعدات، وهي سبب الكثير من الإعاقات والوفيات.

2- أسباب الحوادث:

تصنّف أسباب الحوادث عند علماء النفس الاجتماعي إلى جزأين:

1- **أسباب لها علاقة ببيئة العمل:** وتعود هذه الأسباب إلى:

أ- **نقص الصيانة:** الآلة التي تنقصها الصيانة تصبح سبباً للحوادث كعدم تشحيمها مثلاً.

ب- **خطأ التصميم:** قد لا يُراعَى في تصميم بعض الآلات عامل الأمن والوقاية ممّا يجعلها سبب لكثرة الحوادث.

ج- **خطورة بيئة العمل:** تتمثّل في صعوبة المحيط الخاص بالعمل كنقص التهوية والإضاءة والحرارة والبرودة والرطوبة وانتشار السموم.

د- **عدم صلاحية أدوات وأجهزة الوقاية:** قد تكون أجهزة الوقاية قديمة وغير صالحة ممّا يجعل العامل لا يرتديها، ولا تقيه أحيانا حتّى في حال استعمالها كالخوذة الصغيرة مثلاً.

2- **أسباب لها علاقة بالعامل:** وهي تتعلق بالجانب البشري، وتضمّ الحالات التالية:

أ- **عدم إتباع تعليمات الأمن وإجراءاته:** في حال عدم احترام قواعد الأمن وتعليماته يصبح العامل مهدّد بالحادث أكثر.

ب- **اللامبالاة:** الإهمال واللامبالاة من أهمّ أسباب الحوادث.

ج- **الأوضاع البدنية الخاطئة أثناء العمل:** فالوضعيات البدنية التي يأخذها العامل إذا لم تكن صحيحة أصبحت سبباً للحوادث، مثل وضعية حمل الأثقال.

د- **عدم استعمال أدوات الوقاية:** فعدم التعوّد على استعمال أدوات الوقاية ونقص الوعي بخطورة العمل يزيد في الحوادث.

و- **الاستهداف للحوادث:** نجد بعض الأفراد مستهدفون بالحوادث أكثر من غيرهم لتركيبتهم النفسية.

كما صنف **هنريس** Henrick **وسايموند** R.Simonde **وبلاك** Blacke أسباب الحوادث حسب العوامل التالية:

1- **الأسباب البيئية (الميكانيكية) للحوادث:** ترتبط الأسباب البيئية خاصة بالظروف غير المأمونة في المحيط وبصفة خاصة العناصر المادية، ونجد فيها:

أ- **الوسيلة:** وهي الشيء المادي المباشر للحادث والذي يمكن الوقاية منه، من ذلك مثلا الماكينات والأجهزة المتحركة، المصاعد، أجهزة النقل، بعض المواد الكيميائية وغيرها.

ب- **جزء من الوسيلة:** وهو الجزء المعيّن في الوسيلة المرتبط أكثر بالحادث مثل التروس أو الأسلاك الكهربائية أو الإطارات...

ج- **نوع الحادث:** ويتمّ تقسيم الحادث حسب سببه كالتماس الفرد بوسيلة الحادث، أو تعرّضه لموقف غير مأمون. ومن ذلك مثلاً الانحشار بين الأشياء، والالتصاق ببعض المواد الصلبة، أو السقوط من مستوى أعلى، والتماس الكهرباء أو بعض المواد الكميائية، والانزلاق.

د- **الظروف البيئية:** وهي المحيط الذي يجعل من الوسيلة غير مأمونة، من ذلك مثلاً:

- عيوب أو خلل بالآلات كعدم تسوير الأجزاء الخطرة في الآلة.
- استخدام وسائل وقائية غير مأمونة أو آلات بها شروخ.
- ضعف الإضاءة، والتهوية الرديئة.
- التنظيم غير المناسب للآلات والمعدات في مكان العمل.
- التصميم غير المأمون للأجهزة وعدم توفر احتياطات الوقاية.
- عدم التنظيم الملائم للمباني كوضع المواد في غير محلّها، وعدم تخصيص أماكن كافية للتخزين...

2- **العوامل الإنسانية لأسباب الحوادث:** وهي تتعلق بالسمات والخصائص المرتبطة بالفرد، وهي تنقسم إلى مباشرة وغير مباشرة:

1- **المباشرة:** منها مثلاً:
- تشغيل الآلة من غير تصريح.
- عدم احترام معدلات سرعة الآلة.
- الإساءة في استخدام أدوات الوقاية.
- عدم مراعاة احتياطيات الأمن.
- أخذ وضعيات لا تتناسب مع طبيعة العمل.
- شرود الذهن وعدم التركيز.
- عدم التبليغ عن الظروف غير المأمونة للعمل.

2-**غير المباشرة:** ويمكن تقسيمها إلى:

أ- الموقف والاتجاه غير السليم: وهو يضمّ بالخصوص ما يلي:

- الإهمال المتعمد وحب المغامرة وعدم الاكتراث.
- الكسل، والروح المحبطة، وقلّة التبصر.
- شدة الانفعالات كالخوف، والاستئثار بالنفس، والحماس المفرط.
- شرود الذهن، وحالات ذهول

ب- **نقص المعرفة والمهارة:** وتتمثل خاصة في:

- عدم كفاية المعلومات التي تصل إلى العامل.
- سوء فهم التعليمات أو الأوامر.
- عدم أو نقص خبر العامل.
- التردد والخبرة.
- عدم الاقتناع بالرأي.

ج- **الأفراد غير مهيئين للعمل جسمانيا:** وترتبط خاصة بالسمع والبصر والجنس والعمر والصحة والحساسية والجسم وبطء الإدراك والكساح والسكر والشمّ والفروق البدنية والإعاقة...

د- **نزعة استهداف الحوادث:** وترتبط خاصة بشخصية الفرد ونفسيته وتضمّ عوامل كمستوى الذكاء، والقدرة على الإبصار، والعمر

والخبرة، والحالة الانفعالية. فقد دلّت الدراسات أنّ أهمّ مميزات الأفـــراد المستهدفين بالحوادث، مع اختلاف مهنهم وأعمارهم هي:

- عدم الانتباه واليقظة.
- قلة الدراية والتبصر بالأمور.
- الانفرادية ومخالفة الجماعة.
- مخالفة العادات والأوضاع الاجتماعية.
- الميل إلى إيذاء وعقاب النفس.
- الغطرسة والاعتداد بالنفس أكثر من اللازم.
- عدم التعاون وقبول الانتماء إلى الجماعة

هـــ- **التصرّف الخاطئ:** ويتمثّل في الأسلوب غير المأمون الذي يؤدي إلى وقوع الحادث، ومن أمثلة ذلك:

- تشغيل الآلة دون تصريح أو العمل بدون اهتمام.
- تجاوز المعدلات الخاصة بسرعة الآلة.
- الإساءة في استعمال آلات الوقاية.
- أخذ مواقف غير آمنة تعرّض العامل للخطر.
- عدم أخذ الاحتياطات الضرورية لاستعمال الآلات.
- شرود الذهن وعدم التركيز أثناء العمل.

و- **عوامل إنسانية غير مأمونة:** تتعلق بالنواحي الذهنية والجسمية منها قلة الخبرة والمعارف الناقصة عن الآلة وطرق الاستعمال، أو الضعف البدني والعقلي، أو إغفال التعليمات واللامبالاة.

ويتم تقليص الحوادث باختيار أنسب الأفراد لأنسب الوظائف مع تحسين ظروف العمل.

3-الإنتاجية وحوادث العمل:

ينجرّ من وقوع الحوادث ضياع كميات كبيرة من الإنتاج ومصاريف العمل، ويمكن تلخيص عوامل هذا الضياع في:

1- تجمّع العمّال لمشاهدة الحادث يُضيّع قسطاً معتبراً من الإنتاج.

2- الحادث يولّد اضطرابات وتوقّف عن العمل، ومن الصعب العودة إلى حالة التوازن ومستوى الإنتاج الاعتيادي.

3- تضيع كمية من الإنتاج أثناء عمليتي التحقيق ونقل المصاب.

4- النفقات المطلوبة لتدريب عامل جديد بديل للعامل المصاب.

5- نفقات إصلاح الآلة التي أصيبت بالعطب.

6- ما يصيب المواد الأولية من تلف.

7- نقص إنتاجية العامل المصاب بعد عودته للعمل.

8- الإخفاق في تحقيق أهداف الشركة والتزاماتها.

9- سمعة المؤسّسة.

إضافة إلى الآثار النفسية والاجتماعية التي يتركها الحادث عند العمّال، ممّا قد يؤثر في مستوى رضاهم الوظيفي.

4- نظريات الحوادث:

نجد عدّة نظريات حاولت تفسير الأسباب التي تقع وراء سقوط بعض العمّال في الحادث دون غيرهم، أهمّها:

1- **نظرية الصدفة:** التعرّض لحوادث العمل بالنسبة لعامل معين يتمّ بمحض الصدفة فقط، ولا يرتبط بفرد دون غيره.

2- **نظرية عدالة توزيع الحوادث:** الأفراد لهم نفس احتمالية التعرّض للحوادث، فهم متساوون في وقوعهم في حادث معين، وبمجرد وقوع العامل في الحادث يصبح أكثر حذراً وأقل احتمالية للسقوط فيه مرة أخرى، ويبقى الذين لم يتعرّضوا للحوادث أكثر احتمالاً للتعرّض لها، فهناك توزيع عادل لحوادث العمل.

3- **القابلية المتزايدة:** ترى أنّ سقوط عامل في حادث معيّن تزيد في احتمال تعرّضه وسقوطه مرّة أخرى لحوادث أخرى ويصبح أكثر قابلية للحوادث.

4- **نظرية الاستهداف بالحوادث:** ترى هذه النظرية أنّ التكوين النفسي لبعض العمال هو الذي يحدّد احتمال تعرّضهم للحوادث فبعضهم أكثر استهدافاً بالحوادث من غيرهم.

8- برنامج الأمن:

يضمّ برنامج الأمن مجموعة من المكوّنات أهمّها:

1- **الأهداف والسياسات:** وجود سياسة واضحة وخطط دقيقة للتكفل بأمن العامل في موقع عمله.

2- **مساندة الإدارة العليا:** يجب على الإدارة العليا تأييد سياسة برنامج الأمن وأن تسعى لتوفير شروط نجاحها.

3- **التنظيم:** يجب وضع قوانين صارمة في مجال الأمن، وعلى المؤسّسة احترامها كما على العامل الخضوع لها كارتداء ألبسة معينة أو أجهزة محدّدة.

4- **المسؤولية على السلامة:** على المؤسّسة أن تأخذ مسئوليتها لأمن العمّال وسلامتهم لأنّ حوادث العمل تؤدي إلى خسارة كبيرة.

5- **هندسة الأمن:** على المؤسّسة وضع هندسة للأمن من خلال البحث عن أحسن الطرق لتجنب الحوادث والوقاية منها.

6- **تحليل متطلبات السلامة:** بالتعرف على متطلبات السلامة وتوفيرها في أماكن العمل.

7- **تحليل الحوادث:** من العوامل المساعدة في معرفة أسباب الحوادث تحليل هذه الحوادث بكلّ تفاصيلها لمعرفة أسبابها الحقيقية وتجنبها مستقبلاً.

8- **التعليم والتدريب:** من طرق الوقاية تعريف العمال على أسباب الحوادث وتكوينهم وإشعارهم بخطورة الحوادث والحيطة وضرورة استعمال وسائل الوقاية.

9- **بنية العمل:** وذلك بالتنظيم الدقيق والمصمّم وجعل موضوع الأمن الصناعي إحدى العناصر الضرورية في هذا التصميم.

ومن أجل تطبيق هذا البرنامج والتقليص من مخاطر العمل وضمان وقاية أحسن يجب اتباع الإجراءات التالية:

أ- **تقليص الأسباب المادية للحوادث:** التعرف على العوامل المساعدة على الحوادث وتصحيحها.

ب- **التشجيع والزجر:** باعتماد سياسة تشجيع وتحفيز الأفراد الذين لا يتعرّضون للحوادث، ومعاقبة الذين يتعرّضون لها أكثر.

ج- **التعامل مع العمل كنسق اجتماعي تقني:** اعتبار العمل نسقاً اجتماعياً وتقنياً وتصميمه بالشكل الذي يضمن سلامة العمل لكلّ العمال بطرق متساوية.



الخاتمة:

بعد هذه الجولة ضمن موضوعات علم النفس الاجتماعي للعمل، تبقى هذه الموضوعات تحتاج إلى دراسة تفصيلية منفردة لكلّ واحدة منها في مؤلف مستقل، لأنّ بعضها يكاد يكون تخصصاً في حدّ ذاته.

ومازال هذا الحقل المعرفي يواجه عوائق أخرى متعدّدة أهمّها التشتّت المتزايد لمادته بين الحقول المعرفية الأخرى المتباينة، خاصة علم النفس الاجتماعي العام وعلم الادارة وعلم اجتماع التنظيم وغيرها، ما جعل المتخصّص يتعب في تجميعها من بين طيات الصفحات، في ظلّ نقص المراجع بمكتبتنا العربية وبقاء أغلبها بين رفوف الجامعات والشركات على شكل رسائل أو تحقيقات وتقارير.

والعقبة الثانية محاولة التحقق من التراث النظري المتوفر ميدانياً خاصة في الدول النامية والتي تعاني التقلص المتزايد للعمل الأمبريقي من طرف مختصيها أو على الأقل سيطرة القرار السياسي عليه، فهذا العلم مازال رهين الفكر الغربي ومفكريه.

ولعلّ العقبة الثالثة اختلاط هذا المجال المعرفي بمجالات بدأت تظهر خارج الحقل الاكاديمي والمرتبطة بتنمية بعض القدرات الذهنية والنفسية والتواصلية عند الأفراد والجماعات، خاصة ضمن ما يسمّى

بالدورات التدريبية والتي أخذت الصبغة السحرية في فهمها لآليات التسيير والتأثير في الآخر، فعلم النفس الاجتماعي للعمل وإن ارتبط ببعض الممارسات التطبيقية لكنّه كغيره من العلوم يدرس ويحاول فهم الواقع كما هو لا كما يجب أن يكون، ولا يملك "عصا موسى" للتأثير في الآخرين وإخضاعهم.

وكلّ أملنا أن يسدّ هذا الكتاب بعض الفراغ الذي تعاني منه المكتبة الجامعية، وأن يستفيد منه أيضاً القارئ الهاوي والمسؤول الإداري في فهم آليات تسيير المنظّمة وعملها وتوجيهها، ونسأل التوفيق من الله.

المراجع:

1-المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم الغمري: **الإدارة: دراسة نظرية، مع مجموعة من الحالات العلمية والمباريات التدريبية**، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982.

- إبراهيم الغمري: **الأفراد والسلوك التنظيمي**، دار الجامعات المصرية، الأسكندرية، مصر، 1979.

- أتوكلينبرغ Otto Klineberg : **علم النفس الاجتماعي**، تر: حافظ الجمالي، ج02، المطبعة العمومية، دمشق، 1965.

- أحمد محمّد الزعبي: **أسس علم النفس الاجتماعي**، دار الحكمة اليمانية، صنعاء، اليمن، 1994.

- أميرة منصور يوسف: **الاتصال والخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية. 1999.

- بوفلجة غيات: **مبادئ التسيير البشري**، دار الغرب، د.م، د.تا.

- جان ميزونوف: **ديناميكية الجماعات**، تر: فريد انطوليوس، ط.03، منشورات عويدات، بيروت، باريس، 1983.

- حسن الساعاتي: علم الاجتماع الصناعي، ط03، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1988.

- حمدي فؤاد علي: **التنظيم والإدارة الحديثة: الأصول العلمية والعملية**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1981.

- حنفي محمود سليمان: **الأفراد**، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر د.تا.

- خليل أحمد خليل: **معجم المصطلحات الاجتماعية**، دار الفكر اللبناني، لبنان، 1995 (سلسلة المعاجم العلمية).

- خليل الطاهر: **القانون الإداري، دراسة مقارنة**، مطبعة الكتب العصرية، بيروت، د.تا.

- خليل عبد الرحمان المعايطة: **علم النفس الاجتماعي**، دار الفكر، عمان، الأردن، 2000.

- راوية محمّد حسن: **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

- راوية محمّد حسن: **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

- راوية محمّد حسن: **دليل الطالب: إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

- ربحي مصطفى عليان، محمّد عبد الدبس، 1999،: **وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم**، دار الصفاء، عمّان، الأردن، 1999.

- روجر كزفمان: **مناهج التخطيط الإداري**، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1994.

- سامية محمّد جابر: **الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث: النظرية والتطبيق**، دار المعرفة، الاسكندرية، مصر، 1994.

- سلمى محمود جمعة: **التقويم والإشراف في طريقة العمل مع الجماعات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 1998.

- سلمى محمود جمعة: **محاضرات في طريقة العمل مع الجماعات**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، د.تا.

- سليمان محمّد الطماو: **النظرية العامة للقرارات الإدارية**، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1991.

- سول شيد لنجر: **التحليل النفسي والسلوك الجماعي**، تر: سامي محمود علي، ط: 02، دار المعارف، 1970، (سلسلة مجموعة سيكولوجية العلاقات الإنسانية).

- سيد فهمي: **طريقة العمل مع الجماعات**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د.تا (03 أجزاء).

- شفيق رضوان: **علم النفس الاجتماعي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996، ص 62.

- صالح عودة سعيد: **إدارة الأفراد**، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1994.

- صلاح الشنواني: **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1994.

- طريف شوقي: **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، مكتبة غريب، القهرة، مصر، د.تا.

- طريف شوقي، 1999، أسامة أبو سريع وآخرون: **علم النفس الاجتماعي: أسسه وتطبيقاته**، إشراف: زين العابدين درويش، دار الفكر، القاهرة، مصر، 1999.

- عادل حسن: **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1984.

- عادل حسن: **الأفراد في الصناعة**، مؤسّسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.

- عبد الحميد الهاشمي: **المرشد في علم النفس الاجتماعي**، دار الشروق، جدة، 1984، ص 83.

- عبد الرحمان محمد عيسوي: **دراسات في علم النفس الاجتماعي**، دار النهضة العربية، بيروت، 1974.

- عبد الغفار حنفي: **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، الدار الجامعية، المكتبة الإدارية، د.م.ن، 1997.

- عقيل حاسم: **تخطيط الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.

- علي السلمي: **إدارة السلوك الإنساني**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، د.تا.

- علي السلمي: **الإدارة العامة**، مكتبة غريب، القاهرة، د.تا.

- علي السلمي: **السلوك الإنساني في منظمات الأعمال**، دار غريب للطباعة، القاهرة، د.تا.

- عمر وصفي عقيلي: **الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم**، دار زهران، عمان، الأردن، 1997.

عويضة كامل محمّد محمّد: علم النفس الاجتماعي في الصناعة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.

- غريب عبد السميع غريب: **الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1996.

- غريب محمد سيد أحمد: **المدخل في دراسة الجماعات الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1979.

– فؤاد البهي السيد: **علم النفس الاجتماعي**، ط: 02، دار الفكر العربي، د.تا، مصر.

– كارل لانز: **الدليل العلمي في التوظيف وإدارة الأفراد**، دار الفجر للنشر، القاهرة، 1995.

– محمّد السيد فهمي: **تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، 1997.

– محمّد السيد فهمي: **طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق**، ج1: المدخل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، د.تا.

– محمّد سعيد عبد الفتاح: **الإدارة العامة**، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1996.

– محمّد كامل البطريق: **منهاج خدمة المجتمع: نشأته وتطوره وأساليبه وخطواته ومبائه ومنظماته**، مكتبة القاهرة الحديثة، 1968.

– محمود عودة: **أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1988.

– مصطفى الخشّاب: **دراسة المجتمع**، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1977.

- مصطفى حجازي: **الاتصال الفعّال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، ط: 02، المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، 1997.

- مي العبد الله سنو: **الاتصال في عصر العولمة: الدور والتحديات الجديدة**، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1999.

- نبيل السمالوطي: **علم اجتماع التنمية: دراسة في اجتماعيات العالم الثالث**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985.

- الهادي الجوهري: **علم اجتماع الإدارة: مفاهيم وقضايا**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.

2-المراجع باللغة الفرنسية:

-Abric J.C, **Pratiques sociales et représentation**, PUF, Paris, 1994.

-Bion W.R, Recherches sur les petits groupes, PUF, Paris, 1965.

-Doise W, **Psychologie sociale expérimentale**, Armon Colin, Paris,1978.

-Fischer G.N, **Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale**, Dunod, Paris, 1987.

-Grisez J, **Méthodes de la psychologie sociale**, PUF, Paris, 1975.

-Martin J.Y, Anzieu D, **La dynamique des groupes restreints**, PUF, Paris, 1982.

-Montmollin G, **L'influence sociale** : **phénomènes, facteurs et théories**, PUF, Paris, 1977.

-Morin J.M, **Précis de sociologie**, Nathan, France, 1997.

-Moscovici S, Faucheux C, **Psychologie social, Théorique e**t **expérimentale**, Mouton, Paris, 1971.

-Mucchielli R, **La conduite des réunions**, ESP, Paris, 1987.

-Oberlé D, Aebicher V, **Groupe en psychologie sociale**, Dunod, Paris, 1990.

المحتويات

الفصل الثاني

القيّادة واتخاذ القرارات

الفصل الثالث

ديناميكية الجماعات

الفصل الرابع

الاتصال

الفصل الخامس

الدافعية والأمن الصناعي

***

الإيداع القانوني: 2005 – 1320

ردمك: 2-567-54-9961

دار الغرب للنشر والتوزيع

2005

حي 52 مسكن رقم 101 أنساب – وهران –

الهاتف: 31-94-41-041/ 31-65-41-041



د.خواجة عبد العزيز

المؤلف في سطور

- من مواليد بني يزقن (ولاية غرداية) سنة 1972
- شهادة باكالوريا من ثانوية مفدي زكريا (1990)
- شهادة ليسانس (1996) وماجستير (2000) في علم الاجتماع الثقافي من جامعة الجزائر (فرع بوزريعة)
- شهادة دكتوراه في علم الاجتماع من جامعة تلمسان (2005)
- مفتش رئيسي للسياحة بولاية غرداية من 1998 إلى 2001
- مدرّس علم النفس بالثانوية الجابرية من 1998 إلى 2001
- أستاذ بقسم علم الاجتماع بجامعة تلمسان منذ 2001
- عضو في مخبر أنثروبولوجية مقارنة الأديان جامعة تلمسان
- له عدّة مقالات ومساهمات في أعمال تراثية ومشاركات في ملتقيات وطنية ودولية
- له كتاب: مبادئ في التنشئة الاجتماعية (2005)

العنوان الالكتروني: khouadja_aziz@yahoo.fr



دار الغرب للنشر و التوزيع